

LE RÔLE DE TRADUCTION DU MANAGER

Entre allégeance et résistance

Céline Desmarais, Emmanuel Abord de Chatillon

Lavoisier | « *Revue française de gestion* »

2010/6 n° 205 | pages 71 à 88

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746231634

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-6-page-71.htm>

Pour citer cet article :

Céline Desmarais, Emmanuel Abord de Chatillon « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion* 2010/6 (n° 205), p. 71-88.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

CÉLINE DESMARAIS
EMMANUEL ABORD DE CHATILLON
IREGE, université de Savoie



Le rôle de traduction du manager

Entre allégeance et résistance

Les activités et les rôles des managers sont au cœur de la performance et des changements des organisations. Pourtant, le travail d'encadrement souffre d'un réel déficit de définition, tant dans les organisations que dans la littérature académique. Ce déficit est à rattacher au caractère insatisfaisant des modèles décrivant les rôles des managers. Dans cet article, les auteurs proposent de revisiter l'analyse des rôles, ce qui les conduit à développer le rôle de traduction du manager. En s'appuyant sur une recherche qualitative, ils montrent que la mise en valeur de ce rôle permet de repenser la place et le management de la fonction d'encadrement dans les organisations.

« **L**e manager de première ligne est un premier niveau de responsabilité, avec un objectif, un budget, une certaine autorité managériale. En tant que premier niveau de responsabilité, je suis responsable de l'atteinte des objectifs métier. J'ai aussi un objectif budgétaire. Je dois décliner ces objectifs auprès de mes collaborateurs et accompagner leur accomplissement ». Ce verbatim illustre la manière dont, le plus souvent, les managers décrivent spontanément leur activité, en se référant au management par objectifs. Et pourtant, cette manière convenue d'aborder le travail du manager masque une réalité différente, touffue, complexe, que les acteurs eux-mêmes peinent à décrire (Mispelblom Beyer, 2006). Watson et Harris (1999) évoquent ainsi l'opacité sociale du management, c'est-à-dire sa résistance face à la définition.

Entre acteur autonome et courroie de transmission, la conception que se font les acteurs et que diffuse la hiérarchie du rôle du manager dans l'organisation n'est pas stable. Certaines organisations tentent de diffuser une conception intrapreneuriale du management, avec des services vus comme de véritables PME ; ailleurs, et parfois dans les mêmes organisations, survit une conception, tout aussi tenace, du manager comme « bras armé » de la hiérarchie, chargé de diffuser, sans les trahir, les mots d'ordres managériaux et d'appliquer les nouvelles procédures conçues par les services fonctionnels. Cet antagonisme dans les pratiques alimente le renouvellement des débats théoriques sur les rôles des managers. Qu'il s'agisse de la GRH, de la stratégie, de la sociologie ou de l'ergono-

mie, les différentes disciplines des sciences du travail proposent de nouvelles visions construites sur une nouvelle conception de l'action organisée.

L'objet de cet article est ainsi de proposer une réflexion sur les approches théoriques des rôles des managers et leurs incidences sur la place de la fonction d'encadrement dans les organisations. Nous mettons alors en évidence le caractère central du rôle de traduction des managers, rôle qui consiste à articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain et les enjeux de l'action du service. Dans un premier temps, nous analysons différentes approches des rôles des managers et proposons un cadre intégratif à travers le rôle de traduction. Puis nous montrons, en nous appuyant sur l'analyse de données issues d'entretiens compréhensifs, que ce rôle conduit à mettre en exergue la place paradoxale du manager dans les processus organisationnels. Enfin, nous discutons ces résultats aussi bien du point de vue théorique que dans ses dimensions opérationnelles.

I – LES RÔLES DES MANAGERS DE LA CONSTRUCTION DU SENS À LA GESTION DES AMBIGUÏTÉS

La compréhension des rôles des managers comme rôles sociaux conduit à envisager ceux-ci dans une perspective fondée sur un dépassement de la dualité entre approche déterministe et approche émergente des rôles. Celle-ci débouche sur la mise en exergue de la construction du sens et de la gestion des ambiguïtés comme des dimensions centrales du rôle d'encadrement.

1. Les approches des rôles des managers dans le cadre de la compréhension des rôles sociaux

La notion de rôle a d'abord désigné en Français « ce que doit réciter un acteur dans une pièce de théâtre ». Dès le XI^e siècle le rôle est employé au sens de fonction sociale ou profession. Si le terme est polysémique dans le langage courant, en psychosociologie le concept se situe comme le chaînon manquant entre la structure sociale et l'individu (Rocheblave-Spenlé, 1995), il renvoie à la compréhension des interactions entre l'individu et la structure sociale (Ankoum et Ansart, 1999).

Le rôle social entre déterminisme et construction

La conception des rôles sociaux dépend donc fondamentalement de la conception des rapports entre individus et structure, sur laquelle se centre les clivages essentiels des approches sociologiques. Les rôles sont ainsi appréhendés selon deux conceptions principales et opposées :

- Une conception fonctionnaliste, qui voit les structures comme des assemblages de rôles interdépendants. Les rôles sont alors conçus comme une émanation de la structure formelle (Linton, 1945). Ils rattachent les comportements au statut et les positions professionnelles aux finalités globales de l'organisation. Les rôles prescrivent aux individus comment ils doivent se comporter (Parsons, 1951).
- Une conception rattachée à l'interactionnisme symbolique de George H. Mead (1934) qui souligne le caractère actif du comportement humain. En effet, Mead appréhende l'expérience individuelle à partir de la société et notamment du système de communication interindividuelle. Les idées de Mead

ont été prolongées par Blumer (1969) selon lequel toutes les activités d'une personne sont modelées au travers des processus d'interaction symbolique avec les autres. De la même manière, les travaux de Goffman (1959, 1974) ont permis de préciser comment ces rôles sociaux sont marqués dans les interactions de la vie quotidienne. Goffman met en évidence la dimension rituelle des interactions et met l'accent sur la distance entre le rôle exercé et l'identité de la personne qui l'exerce. Il s'agit en fait d'un véritable management de l'impression : chacun gère l'impression qu'il entend donner aux autres.

La notion de rôle social est donc construite sur une ambivalence entre conception fonctionnaliste de l'action comme déterminée et représentation de l'action comme émergente, construisant des systèmes de régularité dans le cadre d'interactions contextualisées. Cette dualité se retrouve dans les approches traditionnelles des rôles des managers.

Les rôles des managers : une dualité fonctions/activités

Les rôles des managers sont classiquement abordés en termes de contenus, c'est-à-dire par la description d'un ensemble d'activités ou de fonctions. Dans ce cadre, les rôles sont majoritairement abordés selon la conception fonctionnaliste initiée par Fayol (1916) ou l'approche interactionniste et émergente, popularisée par Mintzberg (1973). Alors que la première voit les rôles du manager comme largement reliés aux finalités de l'organisation et donc prescrites hiérarchiquement, la seconde rejoint l'idée selon laquelle l'activité d'encadrement est peu prescrite, dans une logique émergente. La conception classique des rôles des managers comme des *fonctions*, héritée de

Fayol (1916), se rattache au point de vue *fonctionnaliste*.

Cette conception théorique a permis de définir les premiers éléments concernant la fonction managériale. Elle a suscité des critiques pour la confusion qu'elle opère entre rôle prescrit et rôle réel, mais également pour le postulat sur lequel elle repose, selon lequel les individus seraient prisonniers des rôles qui leur sont prescrits, ce qui leur dénie toute marge de manœuvre (Carlson, 1951 ; Mintzberg, 1973). Cependant cette logique demeure largement présente dans le management par objectifs qui produit une définition du manager comme responsable d'un certain nombre d'objectifs clairs qui lui sont alloués par l'organisation dans un périmètre donné dont il maîtrise les moyens.

Cette vision théorique a été concurrencée par la conception par les *activités*, popularisée par Mintzberg (1973) dans la suite des travaux de Carlson (1951), puis confirmée par plusieurs répliques, dont celle de Kurke et Aldrich (1983). Cette conception met l'accent sur les aspects informels de l'organisation et les dimensions visibles de l'activité d'encadrement. Cette approche a promu l'image du manager comme homme de communication et d'image, spontané, actif et volontaire, enchaînant les décisions en fonction des événements. Elle a souligné le fait que l'activité d'encadrement était de nature essentiellement discursive, à travers une succession d'échanges informels.

Cependant cette approche des rôles des managers suscite également la critique, notamment pour son caractère exclusivement inductif et son manque de fondements théoriques (Hales, 1986), pour l'accent mis sur les aspects observables d'une activité largement symbolique et cognitive (Carroll

et Gillen, 1987) et pour la négation des processus historiques et politiques qui sont à la base du travail managérial (Willmott, 1987). Enfin, les rôles, présentés comme intemporels, sont en réalité susceptibles d'évolutions significatives (Tengblad, 2007).

Ainsi, la connaissance des rôles des managers suppose un dépassement de la dualité entre rôles et fonctions, entre sociologies de la contrainte et sociologies de l'action (selon la catégorisation de Dubar, 2008), dépassement dont la théorie de la structuration de Giddens (1985 ; 1987) est un point d'ancrage privilégié (Rouleau et Junquilho, 1999). Stryker et Statham (1985) pour l'approche des rôles en général et Willmott (1987), pour ce qui est des rôles managériaux, ont ainsi estimé nécessaire la construction d'une approche des rôles centrée sur le dépassement de la dualité action/structure, dans le cadre de la théorie de la structuration. Ainsi selon Willmott, le concept de dualité du structurel de Giddens offre un cadre d'analyse pour associer perspective stratégique et perspective institutionnelle du travail managérial. Willmott plaide ainsi pour l'introduction des aspects processuels et politiques dans la compréhension de l'activité des managers.

Les approches contemporaines du management stratégique tendent ainsi à dépasser la dualité entre structure et action en montrant en quoi l'activité des managers contribue à construire la stratégie des organisations et à donner du sens de manière continue.

2. Un rôle de coconstruction de la stratégie

En mettant l'accent sur le rôle des managers intermédiaires dans la fabrique de la stratégie, les nouvelles approches en manage-

ment stratégique se démarquent du discours dominant de la stratégie, focalisé sur le rôle des « top managers ». Dans le quotidien des organisations, la stratégie est une « pratique » (Golsorkhi, 2006). En effet, les managers intermédiaires interprètent et font exister cette stratégie, contribuent à la construire dans leurs conversations et leurs interactions (Rouleau, 2005). Ils créent du sens (*sensemaking*) et le communiquent à leur entourage (*sensegiving*). Cette pratique stratégique s'inscrit dans une conception structurationaliste et récursive de l'action. La remise en cause des rôles des managers est également liée à l'ouverture croissante des organisations sur l'extérieur. Alors que les modèles classiques envisagent le manager dans une position essentiellement hiérarchique, les rôles des managers se diversifient en même temps que les interfaces qu'ils se doivent d'établir. Les managers intermédiaires sont ainsi proches des parties prenantes externes, en particulier des clients (Dutton *et al.*, 1997). Ils « disciplinent » les clients et gagnent progressivement leur soutien, à travers les conversations stratégiques (Rouleau, 2005). De même, l'analyse d'organisations fonctionnant en réseau met en valeur le rôle d'intermédiaire interorganisationnel des managers intermédiaires (Payaud, 2005). Dans la relation hiérarchique, une logique de négociation permet une coconstruction des stratégies et des moyens, tandis que les managers orientent l'attention de leurs supérieurs hiérarchique vers certains problèmes (*issue selling*, Dutton *et al.*, 1997). Mais le dépassement de la dualité entre structure et action, la conception processuelle des rôles des managers doit également être considérée du point de vue du management des activités quotidiennes.

Dans ce cadre, cette perspective conduit à mettre l'accent sur le rôle de gestion des ambiguïtés des managers.

3. Un rôle de gestion des ambiguïtés

En effet, les managers font face à un ensemble d'attentes qui définissent en grande partie le contenu de leur activité. Dans ce cadre, le rôle peut être défini comme « le faisceau des attentes qui régulent le comportement d'un individu dans une position donnée ». Cette définition d'Henri Mendras (1979), qui a l'avantage de la concision et de la clarté, renvoie aux développements de la théorie des rôles de Katz et Kahn (1966).

Le manager face aux attentes : la conception théorique de Katz et Khan

Dans la théorie des rôles, un titulaire de rôle (personne focale) se situe au cœur d'un ensemble d'attentes (attentes de la hiérarchie, des clients, des collaborateurs, des collègues, etc.) souvent peu explicites et parfois contradictoires, auxquelles il doit s'adapter (Katz et Kahn, 1966). Cette approche possède la vertu de mettre l'accent sur l'insertion de toute personne focale au sein d'un système de rôles dans lequel les diverses parties prenantes jouent un rôle. Cependant, le modèle est le plus souvent mobilisé dans une perspective fonctionnaliste et adaptative, dans laquelle la personne focale « subit » le système de contraintes porté par son statut, même si elle dispose d'une marge d'interprétation des consignes et attentes (Alis, 1997). Les recherches tendent ainsi à se focaliser sur les notions de « conflit de rôle », conséquence de l'émission simultanée de deux attentes de rôle contradictoires et « d'ambiguïté de rôle », incertitude de l'individu,

relative aux activités et aux comportements attendus par son ensemble interactionnel. Cette focalisation montre bien la conception passive de la personne focale véhiculée par le modèle. Dans cette approche, le conflit et l'ambiguïté doivent être corrigés pour permettre un retour à l'équilibre du système. Dans le cas contraire, ils sont réputés affecter négativement les réactions affectives et comportementales (Jackson et Schuler, 1985).

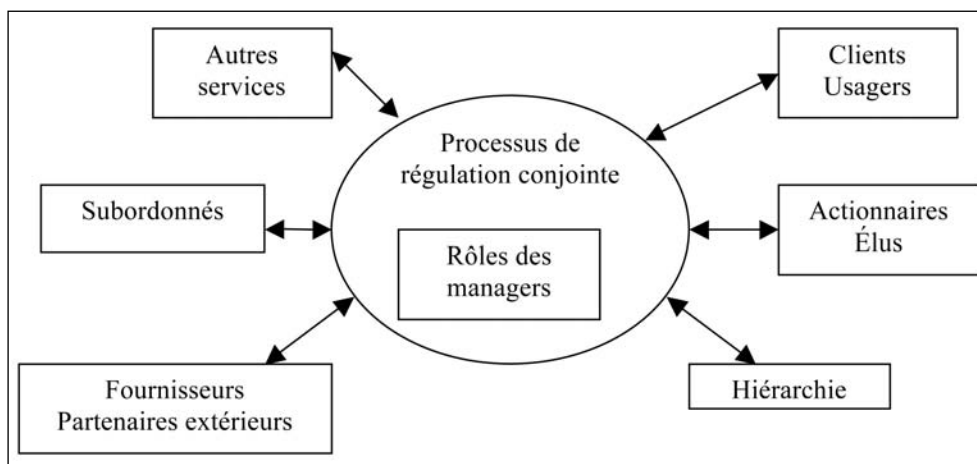
Or, la confusion du mandat du manager est soulignée par de nombreux auteurs comme une condition même de l'exercice de ses fonctions (Laroche, 2000; Barabel et Meier, 2004, 2006). En outre, la capacité d'interpréter ces contradictions semble au cœur des approches contemporaines de l'organisation et de l'action. « Tout le monde semble capable de jouer avec son rôle en mettant à profit les ambiguïtés, incohérences et contradictions qu'il recèle » (Crozier et Friedberg, 1977). Ce management des contradictions est ainsi au cœur de

la théorie de la régulation sociale (TRS) (Reynaud, 1988, 1989). Celle-ci permet d'éclairer la manière dont les managers construisent les règles en lien avec le système de contraintes de l'organisation.

Le manager face aux règles : la théorie de la régulation sociale

La TRS met en effet l'accent sur le fait que l'organisation est en construction permanente. Cette construction repose sur la régulation conjointe, processus collectif de production et de transformation des règles qui prend en compte la régulation de contrôle émanant des autorités supérieures et la régulation autonome produite par les exécutants, le groupe se fixant lui-même un certain nombre de règles. Or le manager est un acteur central de cette régulation : son action est contrainte par des règles de contrôle, mais il contribue à faire évoluer les règles réelles en incluant les enjeux des subordonnés et des autres acteurs avec lesquels il interagit.

Figure 1 – Le système de prescriptions dans lequel se construisent les rôles des managers



Cette activité de régulation conjointe du manager se situe dans un système de prescriptions qui dépasse la simple vision hiérarchique des règles du haut et des règles du bas et qui peut être représenté par la figure 1, suivant une modélisation héritée de la théorie des rôles.

Cette conception du système de rôles du manager envisage l'action managériale comme empreinte d'une grande souplesse adaptative. Comme l'indiquent Boudon et Bourricaud (1990), tout système de rôle se caractérise par de la variance et de l'ambivalence, y compris dans les organisations les plus les plus formelles.

Interprétée dans le paradigme de la TRS, la théorie des rôles change donc de nature. Si le manager est soumis à un système de prescriptions et de règles, il est également un acteur clé de la régulation qui s'opère autour de ce système de prescriptions et de règles. Inversement, cette conception élargit la notion de régulation conjointe en introduisant des parties prenantes extérieures au système hiérarchique dans les processus de régulation, rejoignant les évolutions récentes de la théorie. En effet, l'irruption de la figure du client (ou de l'utilisateur) dans les pratiques de travail remet en cause les conceptions purement hiérarchiques de la régulation dans les organisations (Borzeix, 2003). Le manager n'est plus seulement chargé de favoriser la régulation conjointe entre les règles institutionnelles et les règles autonomes de l'organisation, il assure également une régulation qui prend en compte le client, les partenaires et les autres services de l'organisation.

Le rôle peut alors être défini comme *un ensemble de comportements et d'attitudes d'une personne focale qui résultent des processus d'ajustements mutuels entre cette*

personne focale et un système de prescriptions nécessairement contradictoires et ambiguës.

Dans ce cadre théorique, le rôle essentiel du manager est un rôle de traduction, qui intègre les dimensions stratégiques et organisationnelles du management évoquées précédemment.

4. La traduction : un rôle central du manager

Ce rôle consiste à articuler les différentes règles, attentes et prescriptions dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible. La traduction va bien au-delà du sens commun de reformulation des consignes hiérarchiques, reformulation destinée à faciliter leur compréhension et leur appropriation : elle consiste à articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions. Ce rôle suppose ainsi une capacité d'interprétation des différents signaux de l'environnement. L'interprétation consiste à donner un sens à des signaux, en les rattachant à des cadres et des idées générales. La traduction est donc une activité de réduction de la complexité de la réalité par l'articulation des problèmes qui se posent au service dans des catégories de sens préexistantes. C'est un rôle principalement cognitif et langagier, qui est au cœur du fonctionnement des organisations car il permet d'en réduire les contradictions.

Le rôle de traduction s'inscrit donc dans une dimension processuelle forte. Il consiste ainsi à interpréter et influencer les attentes et contraintes de l'environnement d'un service à travers les trois processus suivants : un processus interpersonnel destiné à favoriser

un partage des interprétations avec les parties prenantes, un processus organisationnel destiné à favoriser un recul vis-à-vis des règles et des attentes, un processus stratégique de création du sens.

– **Processus interpersonnel** : la construction de bonnes relations est une ressource stratégique qui permet au manager de mettre en œuvre les interactions nécessaires aux opérations de traduction. Le processus interpersonnel est destiné à favoriser un partage affectif et/ou cognitif avec les parties prenantes les plus importantes de l'action du manager. L'objectif est d'aboutir à des conceptions le plus partagées possibles de l'action à mettre en œuvre dans le service.

– **Processus organisationnel** : la construction de régulations conjointes au niveau du service suppose que le manager dispose de marges de manœuvre suffisantes et fasse preuve de recul vis-à-vis des règles et des prescriptions. Le rôle de traducteur du manager le conduit à résister à certaines règles et attentes, de quelque origine qu'elles soient. La résistance aux attentes des subordonnés semble aller de soi dans les fonctions managériales, mais la résistance aux attentes de la hiérarchie ou des clients est également développée. Le manager trouve dans cette distance les moyens de réguler les pressions contradictoires auxquelles il est soumis.

– **Processus stratégique et symbolique** : la construction du sens se réalise en participation avec les parties prenantes du service. Celles-ci ont leurs propres systèmes d'interprétation des événements et des problèmes. Le travail du manager consiste ainsi à favoriser une jonction entre les différents systèmes d'interprétation. Alors que la rationalité managériale suppose une création de sens claire, avec des objectifs, qui

sont des réponses simples à des questions claires, la construction du sens est faite de questions vagues, de réponses troubles et d'arrangements négociés qui essaient de réduire la confusion. La construction du sens possède également une dimension symbolique forte (Zott et Huy, 2007).

Ce rôle rompt ainsi avec la dualité activités/fonctions, à la fois en mettant les processus au cœur de l'analyse des rôles et en rejetant la représentation purement hiérarchique de la construction des rôles. Par ailleurs, la perspective adoptée conduit à considérer que la mise en œuvre des rôles dépend à la fois des contraintes et habilitations apportées par l'organisation et ses règles et des compétences et atouts de l'individu, que nous désignons sous le terme de ressources.

II – LA MISE EN ŒUVRE DU RÔLE DE TRADUCTION : L'ENSEIGNEMENT D'UNE RECHERCHE AUPRÈS DE TRENTE MANAGERS

Pour mettre en œuvre l'examen empirique du modèle proposé et préciser son articulation avec les modèles existants de l'analyse des rôles des managers, nous avons réalisé une enquête sur leurs rôles professionnels auprès de trente managers.

L'approche des rôles des managers pose d'importantes difficultés méthodologiques. En effet, il existe des prescriptions de rôles très convergentes entre les organisations qui dessinent le contour d'un « nouveau manager ». Si son existence réelle dans les organisations relève pour certains du mythe (Trouvé, 1998 ; Buscatto, 2002, Warhust et Thompson, 1998), il est très présent dans l'esprit de l'ensemble des acteurs. Ainsi, les

managers recourent très souvent au management par objectif pour expliquer leurs rôles, même si dans leurs pratiques concrètes les objectifs jouent un rôle modeste. Ces standards sont autoreproducteurs, puisque les approches théoriques sont mobilisées dans la description des pratiques, nourrissant alors les modèles théoriques.

Afin de limiter ce caractère autoreproducteur des discours dans l'approche empirique des rôles des managers nous avons collecté des données par le biais d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2006). Cette approche est fondée essentiellement sur les

capacités d'interaction et d'interprétation du chercheur. En effet, l'industrialisation de la production de données (formalisation préalable, utilisation de questionnaires fermés, traitement statistique automatisé des données, etc.), souvent jugée indispensable à la scientificité du propos, tend à appauvrir les interactions lors du recueil des données et la richesse des interprétations lors de leur traitement (Kaufmann, 2006). Le refus de la présence émotionnelle et intellectuelle du chercheur dans l'interaction de l'entretien conduirait alors au retrait équivalent de la personne de l'interviewé. Dans ce cas,

MÉTHODOLOGIE

Nous avons donc fait le choix de mener des entretiens approfondis à partir d'un guide d'entretien en quatre parties :

- une introduction sous forme de présentation professionnelle et personnelle,
- une partie sur les rôles de l'encadrant, leurs enjeux, leurs articulations,
- une partie sur l'agenda afin de recouper ces informations et d'observer comment elles se répartissent dans le temps,
- et enfin une partie sur le temps de travail, les conditions d'exercice de celui-ci et la manière dont les encadrants perçoivent les contreparties qu'ils retirent de leur activité.

Le nombre de personnes interrogées a été dicté par la saturation au niveau des informations recherchées. Nous avons privilégié la diversité des types d'organisations auxquelles appartiennent les managers (public/privé, PME/grands groupes) et de leur position hiérarchique (nombre de personnes encadrées, niveau hiérarchique). Les managers ont été interrogés, pour la plupart, sur leur lieu de travail.

Trente entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits, d'une durée de 1 h 30 à 2 h, réalisés à l'automne 2006 :

- Quinze managers appartiennent au secteur public (conseil régional, conseil général, mairie, éducation nationale, préfecture, etc.) et parapublic (CPAM, Assedic, EDF, CCI, etc.) ;
- Quinze managers appartiennent à des entreprises privées, dans différents secteurs d'activité (industries mécaniques, banque, assurance, métallurgie, grande distribution, recherche pharmaceutique, etc.).
- Dix-neuf hommes, onze femmes.

Nombre de personnes encadrées : de 4 à 257 dans le cadre des fonctions permanentes exercées (ce qui exclut les chefs de projets).

seules les opinions de surface (les plus immédiatement disponibles, explicites et apparentes) sont collectées lors de l'entretien. Ainsi, dans notre démarche, les interviewés ont été considérés comme des informateurs essentiels, la compréhension consistant à saisir le savoir que détiennent ces « savants ordinaires » (Girin, 1990) sur leurs rôles, par-delà les discours convenus et les pressions institutionnelles.

Les résultats empiriques montrent que le rôle de traduction suppose l'entretien par le manager de bonnes relations avec ses parties prenantes, la résistance à certaines prescriptions et la mise en scène de certains enjeux ou événements. Par ailleurs, ils éclairent les conditions liées à l'individu ou à l'organisation qui peuvent conduire à un blocage de la traduction.

1. La dimension interpersonnelle : traduction et partage des interprétations

Pour les managers, la construction de bonnes relations avec leurs parties prenantes est une ressource stratégique qui leur permet de mettre en œuvre les interactions nécessaires aux opérations de traduction. Ils s'attachent ainsi à entretenir de bonnes relations avec et entre leurs subordonnés. Ce rôle suppose alors une présence du manager sur le terrain.

« Je me force à faire régulièrement le tour du service. C'est important qu'ils sachent que l'encadrement est là. » (Patrick).

Par ailleurs, le rôle de traduction semble au cœur de ce que les subordonnés attendent de leur supérieur hiérarchique : qu'il ne répercute pas directement les pressions et les prescriptions mais qu'il intègre les dimensions complexes de l'action et prenne en compte leurs difficultés dans la construction de ses propres prescriptions.

La traduction est alors une expression du manager protecteur : traduire c'est protéger les subordonnés des pressions qui viennent de la hiérarchie ou des clients...

« Pour les gens de l'équipe j'essaie de ne pas leur répercuter la pression. Il suffit qu'ils soient conscients des objectifs et des difficultés. Moi quand mon directeur a de la pression il la répercute en direct, il n'essaie pas de construire quelque chose avec nous, il se contente de répercuter. Moi je pense que si on a un poste d'encadrement, c'est pour traduire les choses. » (Karima)

Les relations avec la hiérarchie, les autres services de l'organisation et l'extérieur de l'organisation ont également une grande importance. Souvent le manager déploie un tissu relationnel personnel dans ces relations, ce qui lui donne une capacité supérieure à faire entendre sa voix dans les micronégociations autour des prescriptions émanant de chacun de ces acteurs.

« On attend aussi de moi une capacité relationnelle pour faire en sorte que ça marche avec les associations. » (Brithney).

Les relations se construisent par affinité, par séduction, par don et contre-don, elles débouchent (quand tout fonctionne) sur une confiance et une ouverture aux intérêts et modes d'appréhension des problèmes de l'autre, ce qui facilite les opérations de traduction.

2. La dimension organisationnelle : traduction et résistance

Le rôle de traducteur du manager le conduit à résister aux attentes et prescriptions. Ainsi, si la résistance aux attentes des subordonnés est la plus spontanément citée, certains managers évoquent les stratégies de résistance qu'ils opposent aux attentes de leur hiérarchie ou des clients/usagers.

Ainsi en matière de gestion des moyens, la plupart des encadrants déploient des stratégies pour résister aux injonctions hiérarchiques et institutionnelles de réduction des moyens de leur service. Ils sont en effet conscients que leur influence, leurs résultats et leurs marges de manœuvres dépendront des moyens dont ils disposeront. Il y a donc un jeu de « malin, malin et demi » autour de la négociation sur les ressources. Quelques ex-« kamikazes » ont expérimenté les effets toujours négatifs à moyen terme du volontarisme dans l'application des injonctions de réduire leurs moyens.

« C'est un système dans lequel plus on joue le jeu plus on est perdant. » (Jérémy).

Nombreux sont les managers qui expriment l'idée que les ressources qu'ils ont obtenues pour mener à bien leur mission, « ils ont su les obtenir », mettant ainsi l'accent sur le fait que le système de prescription hiérarchique et institutionnel n'est pas entièrement subi. Les managers déploient donc des stratégies pour ne pas avoir à répondre à certaines attentes de leurs supérieurs, leurs clients, leurs subordonnés ou leurs pairs. Cela leur permet de récupérer des marges de manœuvre pour orienter l'action de leurs services et résoudre certaines des contradictions auxquelles ils sont exposés.

La résistance ne s'exprime pas toujours, elle n'apparaît en général dans les entretiens qu'après un certain temps car elle semble, pour certains, difficile à assumer dans leur cadre organisationnel. En effet, l'idée que les rôles des managers supposent une certaine résistance vis-à-vis du système de prescription s'oppose avec la figure du cadre comme salarié de confiance, comme ayant un lien de loyauté avec son organisation, tout autant qu'à la figure du cadre comme porte-parole des besoins du client

ou de l'usager. Les modèles idéaux d'encadrement véhiculés dans les organisations, voient souvent les managers comme les serviteurs zélés des dogmes réglementaires ou managériaux, dans le secteur privé, mais aussi de plus en plus dans le public. La résistance vis-à-vis des attentes des subordonnés semble en revanche davantage acceptée, voire même encouragée, dans les organisations.

« Alors je l'ai ouvert car cela ne fonctionnait pas. Le directeur m'a dit de me taire car il trouvait que je faisais du mauvais esprit en disant que ça ne marche pas. » (Béatrice).

Cette résistance semble le plus souvent centrée sur une recherche de performance organisationnelle. Certes, dans certains cas elle fait passer les enjeux personnels du manager avant ceux de l'organisation, mais il est courant qu'elle s'exprime dans un état d'esprit constructif, centré sur la réalisation des buts de l'organisation. Elle est moins souvent une déviance ou un détournement des fins de l'organisation.

« Les cadres de la fonction publique d'État mettent au premier plan le fait de respecter la hiérarchie et de ne pas remettre en cause les ordres. Nous, on se sent un devoir d'alerte. Les nouveaux cadres territoriaux sont plus rebelles, on a découvert des postes très galères ce qui a forgé notre esprit de rébellion. » (Corinne).

3. La dimension stratégique et symbolique : traduction et mise en scène

La difficulté à concilier les attentes de conformité qui s'imposent aux managers et la résistance qu'ils estiment parfois nécessaire d'exercer conduit certains d'entre eux à affirmer comme indispensable de faire preuve d'une certaine dissimulation pour exercer leur mission. La création et le main-

tien de zones de flou sont une condition nécessaire à l'articulation des contradictions. Ainsi, dans certains cas, le rôle de traduction devient un rôle de mise en scène. Le manager transforme la réalité en donne une vision positive, met l'accent sur ce qui va favoriser l'adhésion des parties prenantes.

« On doit toujours enjoliver la réalité car tout le monde le fait. On présente les choses de manière à obtenir ce dont on a besoin. Je ne dis pas que je réussis toujours. À ce jeu, certains sont bien meilleurs que moi ! » (Paul).

Cependant, si certains ressentent ce rôle de mise en scène comme incontournable, cette idée met aussi un grand nombre de managers mal à l'aise car elle se heurte à un idéal de transparence dans l'activité managériale qui renvoie à la question de la confiance. Entre transparence et opacité, les managers se livrent à des ajustements subtils pour éviter de se trouver en porte à faux.

4. Les blocages de l'activité de traduction

Si l'activité de traduction est un élément clé du rôle d'encadrement, certains managers semblent davantage pris dans les contradictions de leur système de prescription et moins en capacité de prendre de la distance vis-à-vis de celui-ci et de ses contradictions et ambiguïtés. Compte tenu de la perspective adoptée, il apparaît que ces difficultés peuvent être imputées soit aux possibilités organisationnelles existantes soit aux ressources et compétences dont dispose le manager.

Les possibilités organisationnelles

Le rôle de traduction des managers dépend du degré de pression pour la conformité aux règles et aux consignes qui existent dans l'organisation. Plus la pression est élevée,

plus le rôle de traduction peut être entravé. Les blocages de la traduction peuvent être favorisés par des conditions aussi diverses que la mise en place d'une hyper-rationalisation managériale (qui fait que la plupart des actes managériaux du manager sont codifiés *a priori*), les impératifs (non négociables) qui se diffusent dans les entreprises multinationales (les objectifs sont conçus au niveau d'un siège lointain, déconnecté des réalités locales et ayant parfois un désir de mise au pas des filiales) ou les règles à appliquer à la lettre dans certaines administrations de l'État (les impératifs « tombent » du ministère). La qualité « totale » (et le mythe du zéro défaut qui fait de tout incident une « faute »), les règles d'hygiène et de sécurité de plus en plus draconiennes et impératives, les résultats attendus selon des objectifs irréalisables, tout cela se traduit par une pression à la conformité qui rend plus difficile, voire impossible, le rôle de traducteur. C'est dans ce type de contexte que les tensions et les contradictions de la fonction d'encadrement sont le plus sources de difficulté, de malaise et de stress pour les managers.

« Théoriquement, 80 % de mon temps devrait être programmé par rapport à tous les actes de management que je devrais faire. C'est le management pratiqué à La Poste. On a été formé là-dessus il y a six mois. (...) J'ai affiché le planning car on m'a demandé de le faire. Je dois le montrer à mon directeur des ventes. Je suis censé être le plus respectueux possible. » (Jean Léon).

Les ressources du manager

Si le contexte joue un rôle important dans la mise en œuvre du rôle de traduction, les ressources dont disposent les managers sem-

blent devoir également être prises en compte. Leur expérience et le développement de compétences d'interprétation jouent un rôle non négligeable. Certains managers expliquent ainsi qu'au départ ils voulaient jouer le jeu en étant des « bons petits soldats » par rapport aux consignes mais qu'ils ont découvert progressivement la vanité de cette posture. Le rôle de traduction paraît être un rôle que les managers développent au fur et à mesure qu'ils accroissent leur expérience, leur compréhension des rouages de l'organisation. Il suppose des compétences de toutes sortes (relationnelles, techniques et cognitives) et une capacité aigüe à interpréter, hiérarchiser, articuler les contraintes de son environnement, les demandes de sa hiérarchie, le sens de son action... Il est également facilité par un « statut », une « image » supérieure dans l'organisation. Inversement, quand le manager se sent en situation de non-maîtrise face à la complexité de son environnement, face à la multiplicité des dimensions à prendre en compte, à l'importance des facteurs externes et humains sur lesquels il cherche à peser, il devient alors incapable d'exercer cette activité de traduction ce qui se traduit par un grand sentiment de malaise. Le rôle de traduction paraît ainsi être au cœur même de la fonction d'encadrement, au point que si celui-ci est entravé, cela semble être une négation de la fonction d'encadrement.

III – CONSÉQUENCES THÉORIQUES ET PRATIQUES DU RÔLE DE TRADUCTION

Les résultats exposés précédemment confirment et illustrent l'intérêt de l'analyse du rôle de traduction pour comprendre le tra-

vail d'encadrement et compenser le déficit de définition dont il fait l'objet. Ils débouchent également sur une relecture de la théorie des rôles, une réflexion sur la place de la « résistance » dans les dispositifs managériaux et une invitation à repenser la formation des managers.

1. Une relecture de la théorie des rôles

Les résultats présentés ci-dessus confirment que, dans la plupart des cas, le manager n'est en rien passif face aux contradictions de son système de prescription : les contradictions, au contraire, constituent la matière même de son action, qui consiste à transformer, agréger, sélectionner, mettre en relation ces prescriptions et à transmettre une vision unifiée, lissée de cette réalité complexe et contradictoire, aux échelons inférieurs et supérieurs et au reste de l'organisation.

Le rôle de traduction conduit alors à reconsidérer les concepts de conflits et ambiguïtés de rôles. En effet, la traduction exprime l'idée que, par définition, l'activité d'encadrement se déroule au centre des conflits et des ambiguïtés et que c'est justement le rôle du manager de travailler sur ces conflits et ambiguïtés, afin de faire fonctionner l'organisation. Dans cette perspective, relier les conflits et ambiguïtés de rôles à des effets négatifs sur des réactions affectives ou comportementales et sur le fonctionnement organisationnel n'a plus beaucoup de sens. Cette idée rejoint les travaux qui tentent de positionner les conflits de rôles non pas en tant que réalités externes aux acteurs mais comme indissociables des perceptions personnelles de ceux qui les subissent (Perrot, 2005). La perception d'un conflit de rôle n'est plus alors la constatation triviale de l'existence de contradictions dans les exigences diverses qui s'imposent au manager,

mais plutôt celle d'un blocage de l'activité de traduction. Plutôt que de se centrer sur l'éradication des sources de conflits de rôles, la recherche devrait ainsi travailler plutôt sur les ressources qui permettent à certains managers de gérer les contradictions inhérentes à leur activité, alors que pour d'autres elles paraissent insurmontables et sources de mal être. Cette conclusion est conforme au cadre théorique de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989).

2. Une réflexion sur la place de la résistance dans les dispositifs managériaux

Les résultats présentés précédemment nous amènent également à reconsidérer la place de la « résistance » dans les comportements managériaux et à les voir comme un comportement qui peut être orienté vers la réalisation des objectifs organisationnels. En effet la capacité à prendre du recul par rapport aux injonctions de la hiérarchie, des collaborateurs, des clients et du management semble ainsi être, pour le manager, une compétence clé (rarement reconnue comme telle dans les organisations) !

Bower et Abolafia (1995) montrent ainsi que la résistance des managers (vis-à-vis des règles et routines de l'organisation) est généralement envisagée de deux points de vue : un point de vue « managérialiste » qui la voit comme un dysfonctionnement qu'il faut résoudre et un point de vue « radical/critique » qui voit dans la résistance un outil de la lutte des classes. Ils mettent en exergue la diversité des formes de résistance des managers qui peuvent être observées et invitent à considérer la résistance non comme une anomalie mais comme un mode de fonctionnement cou-

rant et rationnel dans l'activité des organisations. Ainsi Babeau et Chanlat (2008) estiment que la TRS, en envisageant la règle comme un compromis temporaire, voué à évoluer, permet d'envisager la transgression non seulement comme une protection contre les contraintes mais également comme un effort pour dépasser l'imperfection et l'inefficacité des règles d'en haut.

Dans la même veine, F. Mispelblom Beyer (2006) considère qu'encadrer c'est « ferrailer ». M.A. Dujarier (2006) a montré comment, à l'inverse, une hyper rationalisation du management et une hyper régulation peuvent produire des blocages des opérations de traduction qui conduisent chaque acteur de la chaîne hiérarchique à renvoyer les contradictions, telles des « patates chaudes », sans les traduire, aux échelons inférieurs, celles-ci pesant au final sur les salariés en contact avec les clients ou usagers qui se débattent dans des contradictions insurmontables.

Au vu de ces analyses, il semblerait que la capacité des organisations à accepter les éléments de résistance soit un facteur d'efficacité organisationnelle. Le déni gestionnaire de l'acte transgressif est un avatar de la pensée classique de l'organisation comme lieu de cohérence et de rationalité, qui semble partiellement contre-productif (Babeau et Chanlat, 2008) et ce d'autant plus pour des managers dont la capacité d'initiative et d'autonomie est un élément de définition fondamental.

Ces conclusions invitent alors à considérer diversement la revendication, portée par les syndicats de cadres, d'un droit d'opposition des cadres confrontés à des situations qu'ils jugent inacceptables du point de vue de la responsabilité sociale (Desmarais et Tessier, 2006).

3. Une invitation à repenser la formation des managers

Le dernier point auquel nous conduisent les résultats exposés ci-dessus est celui d'une reconsidération des formations au management. En effet, la capacité à gérer les contradictions, à se positionner dans les conflits et ambiguïtés de l'organisation apparaît comme une compétence clé du manager. Celui-ci doit prendre du recul, décoder son environnement, trouver du sens et communiquer sur les raisons des directions qu'il impulse, résister le cas échéant à ses collaborateurs, à ses clients, à sa hiérarchie... Contrairement à ce qui est souvent dit et pensé dans les organisations, cette capacité n'est pas un don naturel, elle s'apprend (Thévenet, 2004). Il semble ainsi que les formations au management qui sont fréquemment instrumentales et qui contribuent parfois à propager des dogmes managériaux, sources potentielles de blocage, devraient intégrer une dimension de lecture de l'environnement et de compréhension des stratégies des groupes et des acteurs ainsi qu'une réflexion sur la création et la recréation des règles.

CONCLUSION

Le renouvellement des approches théoriques des rôles de l'encadrement met en valeur le caractère central du rôle de traduction. Ce rôle permet un lien entre l'en-

cadrement de l'activité managériale nécessaire dans une perspective de coordination et les capacités d'action et d'initiative des managers.

Trop souvent, dans les organisations, l'attente essentielle vis-à-vis de l'encadrement est une conformité absolue aux règles et aux injonctions de la hiérarchie et de l'environnement doublé de l'injonction paradoxale de la nécessité de faire preuve d'initiative. Or l'accent sur le rôle de traduction montre que c'est par une transmutation de ces règles et de ces injonctions que le manager permet à l'organisation de fonctionner et exerce la plénitude de ses fonctions.

Notre travail conduit donc à mettre en lumière l'importance de la transgression de certaines règles et de la résistance à certaines prescriptions. Ces éléments apparaissent comme fondamentaux dans l'exercice de la fonction managériale. Transgression et résistance, s'ils ont des conséquences dysfonctionnelles dans certains cas et peuvent être des processus par lesquels les individus se protègent, sont également des processus fonctionnels qui permettent la conciliation des contradictions dans les organisations. Cette résistance, qui n'est pas une rébellion (Courpasson et Thoenig, 2008), est la conséquence d'une attitude active face aux conflits de rôles ou aux doubles contraintes (Bateson, 1972), dans des organisations nécessairement ambiguës, voire paradoxales.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis D., *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle: le cas des agents généraux d'assurance*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, 1997.

- Ansart P. et Akoun A. (dir.), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert et le Seuil, 1999.
- Babeau O. et Chanlat J.F., « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, avril 2008, p. 201-221.
- Barabel M., Meier O., « Le métier de manager aujourd'hui », *Les Cahiers Français*, 2004, n° 321, p. 64-68.
- Bateson G., *Vers une Écologie de l'Esprit*, traduit par Drosso F., Lot L. (et coll.), Seuil, 1980.
- Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, 1969.
- Borzeix A., « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une rationalité externe », *La Théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud, Débats et Prolongements*, de Tersac G. (dir), Éditions La Découverte, Paris, 2003, p. 197-206.
- Boudon R. et Bourricaud F. (dir.), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000/1982.
- Bower R.S. et Abolafia M.Y., "The Structural Embeddedness of Resistance among Public Managers", *Group and Organization Management*, 1995, 20, p. 149-166.
- Buscatto, M., « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 2002, vol. 43, n° 1, p. 73-98.
- Carlson S., *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Stockholm, Stromberg, 1951.
- Carroll S. J. et Gillen D. J., "Are the classical management functions useful in describing managerial work?", *Academy of Management Review*, 1987, vol. 12, n° 1, p. 35-51.
- Courpasson D. et Thoenig J.C., *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris, 2008.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977/1981.
- Desmarais C. et Tessier N., « La frontière managers/non managers : une segmentation pertinente? », *Revue d'économie Méridionale*, n° 216, 4/2006, vol. 54, p. 347-371.
- Dubar C., « Sociologie. Les grands courants de la sociologie contemporain », *Encyclopædia Universalis*, 2008.
- Dujarier M.A., *L'idéal au travail*, Puf, Le Monde, 2006.
- Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neill R.M., Hayes E., Wierba E.E., "Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers", *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, n° 5, p. 407-423.
- Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, réédition en 1970, 1916.
- Girin J., « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Martinet A.C. (coord.), Economica, Paris, 1990, p. 141-182.
- Giddens A., *La constitution de la société*, PUF, 1987.
- Goffman E., *Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Anchor Books, Garden City, N. Y., 1959.
- Goffman E., *Interaction ritual*, Ed. française : *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974.
- Golsorkhi D., *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, 2006.

- Hobfoll S.E., "Conservation of resources", *American psychologist*, 44, 1989, p. 513-524.
- Jackson S.E., Schuler R.S., "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1985, p. 16-78.
- Katz D. et Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1966.
- Kaufmann J.C., *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, série « enquête et ses méthodes », 2006.
- Kurke L. B. et Aldrich H.E., "Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work", *Management Science*, vol. 29, n° 8, 1983, p. 975-83.
- Laroche H., « Le manager en action: les jugements et l'attention », *Perspectives en Management Stratégique – tome 7*, Desreumaux A., Marchenay M. et Palpacuer F. (eds), Éditions EMS, 2001.
- Linton R., *Les fondements culturels de la personnalité*, Dunod, 1945/1986.
- Mead G. H., *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, 1934.
- Mendras H., *Éléments de sociologie*, Armand Colin, coll. « U », 1979.
- Merton R. K., "The Role-set: Problems in Sociological Theory", *British Journal of Sociology*, 8, 1957, p 106-120.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, traduction française, 1984, *Le Manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1973.
- Mispelblom Beyer F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 2006.
- Parsons T., *The Social System*, New York, The Free Press of Glencoe, 1951.
- Payaud M.A., *Formation des stratégies et middle managers*, L'Harmattan, 2005.
- Perrot S., « Nature et conséquences des conflits de rôles », *Communication à la journée de recherche CEROG-AGRH, IAE d'Aix-en-Provence*, « Stress, burn out et conflits de rôles », 27 mai 2005.
- Reynaud J. D., « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie*, XXIX, n° 1, p 5-18, 1988.
- Reynaud J. D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.
- Rocheblave-Spenlé A., *Rôles et Statuts, Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Encyclopaedia Universalis & Albin Michel, 1998.
- Rouleau L., "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, 2005, vol. 42 n° 7, p. 1413-1443.
- Rouleau L. et Junquillo, « Analyse organisationnelle et théorie de la structuration : le renouvellement du projet moderniste », *XIV^e congrès mondial de sociologie*, Montréal, Québec, 1998.
- Stryker S. et Statham A., "Symbolic Interaction and Role Theory", *Handbook of Social Psychology*, Lindzey G. and Aronson E., vol. 1, 1985, p. 311-378.

- Tengblad S., “Is there a “New Managerial Work?” A Comparison with Henry Mintzberg Classic Study 30 Years Later”, *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 7, November, 2006, p. 1437-1451.
- Thévenet M., *Quand les petits chefs deviendront grands*, Éditions d’Organisation, Paris, 2004.
- Trouve P., (sous la dir. de), *Le devenir de l’encadrement intermédiaire*, La Documentation Française, cahier « Travail et emploi », 1998.
- Warhurst, C. and Thompson, P., “Hands, Hearts and Minds : Changing Work and Workers at the End of the Century”, *Workplaces of the Future*, Warhurst C. and Thompson P. (Eds), Basingstoke, Macmillan, 1998.
- Watson T. et Harris P., *The Emergent Manager*, Sage, London, 1999.
- Willmott H., “Studying Managerial Work: a critique and a proposal”, *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 3, May 1987, p. 249-270.
- Zott C. et Huy Q.N., “How Entrepreneurs use symbolic Management to acquire Resources”, *Administrative Science quarterly*, 52, 2007, p. 70-105.