

Le rôle d'interaction et de représentations communes dans l'évolution d'un groupe d'entrepreneurs au Kazakhstan en période de transition.

Svetlana Serdyukov
Reims Management School (RMS), France

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche empirique longitudinale dont l'objet est l'évolution phénoménale d'un groupe d'entrepreneurs au Kazakhstan pendant la période de transition. Les dirigeants de ce groupe ont fondé leurs petites entreprises en 1991, date de l'indépendance du Kazakhstan, et ont évolué du statut d'« *entrepreneur* » à celui de « *propriétaire-chef d'entreprise* » pour arriver finalement à être reconnus au début des années 2000 comme « *représentants d'une nouvelle élite économique* » en passant par les différents postes de haute responsabilité au niveau de l'Etat. Notre objectif est de déterminer le rôle d'interaction entre les membres de ce groupe et des représentations communes sur leur métier et sur eux-mêmes dans l'évolution de leur carrière. En s'appuyant sur des recherches effectuées dans le domaine de la psychologie sociale et notamment sur la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961), cette étude examine l'évolution des représentations du métier de dirigeant au sein de ce groupe nommé « Nouvelle Génération ». Une étude transversale effectuée auprès de dix dirigeants de ce groupe sur une période de sept ans (1997-2004) démontre empiriquement que l'interaction et la production des représentations communes ont joué un rôle important dans l'appropriation du métier et des pratiques de dirigeant et dans la légitimation du statut social des membres du groupe étudié.

Introduction

Cette communication utilise les résultats d'une recherche empirique plus large menée sur le lien entre les représentations, le discours et l'action stratégique des dirigeants d'entreprise kazakhe pendant la période de transition. Le présent papier se focalise sur les interactions au sein du groupe d'entrepreneurs « Nouvelle Génération » (« NG ») et le processus de (co)création de représentations communes sur leur métier, leurs pratiques et sur eux-mêmes. L'objectif de cette étude est de comprendre comment les jeunes entrepreneurs, issus du système soviétique et donc sans expérience ni connaissances du fonctionnement de l'entreprise s'approprient du métier de dirigeant et comment ils légitiment leurs pratiques et leur statut social dans une société post-communiste.

Le contexte historique de cette recherche est bien particulier. En 1991, après la perestroïka et la désintégration de l'URSS, quinze républiques soviétiques sont devenues des états indépendants. Un triple changement s'est alors produit dans chacun d'eux : l'indépendance a apporté un changement structurel du système de pouvoir ; une nouvelle Constitution a reconnu la propriété privée ; et l'économie centralisée et planifiée devrait céder la place à l'économie de marché. A partir des années 1994-1995, la presse kazakhe ne cesse d'évoquer l'apparition d'un nouveau type de dirigeant d'entreprise, présenté comme étant complètement différent du dirigeant soviétique. Ce dernier étant dépourvu d'initiative, de responsabilité stratégique pour le développement de son entité, il est plutôt considéré comme exécutant opérationnel, un rouage dans le système régi par la planification centrale, où la fonction stratégique appartenait uniquement à l'Etat, c'est-à-dire aux institutions de planification ; l'initiative était vue comme un défaut et l'entrepreneuriat était opprimé. Le nouveau dirigeant au Kazakhstan est avant tout entrepreneur,

bâtitteur de son entreprise, il prend tous les risques et encaisse les bénéfices. Ce nouveau type de dirigeant d'entreprise privée est devenu un symbole de la transition irréversible de l'économie planifiée à l'économie de marché. En quelques années, un grand nombre d'entrepreneurs est apparu et a évolué à grands pas pour devenir aujourd'hui une force économique et politique non négligeable. Les membres du groupe « NG » ont été identifiés par les médias et la société kazakhe comme incarnation de ce « nouveau dirigeant ».

Dans cette étude longitudinale, le groupe « NG » a été suivi de près pendant sept ans afin de comprendre comment ces nouveaux dirigeants ont appris leur métier. Comment ont-ils acquis la compétence du management stratégique et construit leurs pratiques managériales ? Quelles sont leurs motivations à devenir dirigeant ? Comment ces dirigeants construisent-ils une représentation de leur métier, d'eux-mêmes et de leur environnement et comment cette vision trouve-t-elle son expression dans leurs actions stratégiques ?

Cette étude se trouve à l'intersection du champ de recherche sur les pays en transition, et notamment sur l'émergence de la classe d'entrepreneurs dans les pays post-soviétiques, et celui sur le dirigeant d'entreprise, en particulier dans la partie qui s'intéresse à la cognition managériale aux mécanismes de création du sens par le dirigeant, l'acquisition, l'interprétation et l'utilisation de l'information. L'analyse de la littérature sur les pays en transition, les pays émergents et post-soviétiques a montré le peu d'attention apportée à la cognition des acteurs de cette transition. En examinant la littérature sur la cognition des dirigeants, nous avons constaté qu'aucune recherche empirique, à notre connaissance, n'a été menée dans un pays post-soviétique, dans une économie en transition. Notre recherche a donc tenté de combler cette lacune et d'étudier le processus cognitif des dirigeants dans un pays en transition et post-soviétique.

Par la suite, nous expliquerons la problématique de ce papier, les concepts utilisés et le positionnement théorique. Ensuite la méthodologie de recherche sera présentée brièvement pour se concentrer sur la discussion des résultats et la conclusion qui apportera une réponse à notre question de recherche.

1. Problématique

Nous étudions un groupe de dirigeants-propriétaires, créateurs de leurs entreprises dans un pays émergent et en transition de l'économie planifiée à l'économie de marché. Nous nous sommes tournée naturellement vers un large corpus de la littérature sur les pays en transition. Le processus de transition à l'économie de marché dans les Pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) et les pays de la Communauté des Etats Indépendants (CEI) est abordé sous des angles différents par les économistes, les politologues et les sociologues. Toutes ces approches contribuent à fournir des éléments pour l'analyse du contexte d'apparition du dirigeant de nouveau type dans son ensemble. Mais dans le cadre de notre problématique, nous privilégions une approche qui met les acteurs sociaux-économiques au centre de ses préoccupations. Dans ses recherches sur les acteurs du processus de transition, Michel Wieviorka (1994) oppose « *les nouveaux entrepreneurs* » aux « *directeurs d'entreprises industrielles* » provenant des anciennes administrations centrales et des ministères, et qui ont su tirer parti de leurs relations et de leurs réseaux d'influence pour reconvertir leur pouvoir politico-économique de nomenclaturiste en titres de propriété. Notre recherche ne concerne que ces « nouveaux entrepreneurs » qui n'ont eu aucune expérience de gestion soviétique. A notre grand étonnement, nous avons constaté que l'entrepreneuriat dans les pays en transition et notamment les pays post-soviétique fait rarement l'objet de recherche dans les sciences sociales. Mink (2001) affirme que « *L'après-communisme en Europe centrale et orientale intrigue à plus d'un titre si on le considère sous l'angle des sciences sociales.* » (p.4) et déplore en même temps la rareté des travaux scientifiques qui parviennent réellement à mesurer ce supposé impacte révolutionnaire de la transition. Un certain nombre de recherches se focalise sur les particularités du management dans les pays de l'Est, leurs différences avec le management occidental (François, 2002), où encore témoignent du

caractère non-éthique d'acquisition des fortunes pendant cette période et que « [...] ces millionnaires sont apparus à la suite des privatisations sauvages... » (Blaha, 2005). Mais aucune n'étudie directement le processus d'émergence de ce nouvel acteur – entrepreneur et dirigeant d'une PME dans une économie en transition et post-soviétique.

Une analyse des courants de recherche sur les pays en transition nous a montré, que malgré la richesse des approches et des problématiques soulevées par cette littérature, aucune n'est complètement adaptée à notre objet de recherche. Ce dernier n'étant pas seulement multidimensionnel, il possède avant tout un caractère évolutif. Cette littérature bien qu'utile s'est révélée insuffisante à elle seule dans l'obtention de la réponse à notre questionnement.

L'analyse du deuxième corpus de la littérature, celui dédié au dirigeant d'entreprise, a montré que, si le chef d'entreprise est étudié en abondance par les chercheurs en management, il demeure toujours une figure mythique de la civilisation industrielle. La littérature managériale trace trop souvent une frontière entre la vie professionnelle du dirigeant et sa vie privée. Elle étudie ses fonctions et ses rôles au sein de l'entreprise tout en ignorant ses multiples appartenances sociales qui façonnent inévitablement sa personnalité, ses représentations du monde et, donc, son comportement. Étudier le groupe de la « Nouvelle Génération » uniquement à travers le concept managérial de dirigeant sans faire référence à son appartenance et son enracinement social nous paraît simplificateur. Cette approche enlèverait de la richesse et de la valeur explicative quant au comportement du dirigeant dans un pays en transition – élément constitutif du projet que nous nous sommes donné.

Depuis une dizaine d'années, le champ des sciences de l'organisation s'est enrichi d'un courant de pensée nouveau d'inspiration psychologique et psychosociologique, celui des approches cognitives de l'organisation (Lauriol, 1996). Ce type d'approche s'est développé principalement en réaction à une approche déterministe encore prévalant en sciences de gestion, approche essentiellement béhavioriste qui affirme l'idée de l'influence prédominante, voire absolue, de l'environnement sur le comportement de l'acteur. En management, se multiplient des recherches portant sur la « pensée » des dirigeants et fondées sur les approches cognitives, sociologiques, psychologiques et psychanalytiques.

De nombreux chercheurs considèrent que la question de cognition prend une importance toute particulière pour les dirigeants d'entreprise. Selon H. Laroche et J.-P. Nioche (1998), les approches classiques du dirigeant, comme leader ou comme décideur, ont montré leurs limites. Les chercheurs en gestion s'intéressent au contenu des pensées des dirigeants, au processus de leur production ainsi qu'aux mécanismes d'attribution du sens, aux représentations élaborées dans l'interaction et pour l'action. Il est enfin accepté que « ...les organisations ne peuvent être comprises sans faire référence à ce que pensent leurs acteurs » (Cossette, 1994, p. 154). En management se développe la perspective, qui accorde plus d'importance à la cognition (Lauriol, 1998, Cossette, 1994), au sensemaking (Weick, 1979), aux cartes cognitives (Huff, 1990 ; Calori, Johnson, Sarnin, 1994) et aux représentations sociales (Mounoud, 1995 ; Ehlinger, 1996 ; Allard-Poesi, 1997). Des travaux, encore peu nombreux, ont bien montré la nécessité d'accéder à la pensée des décideurs (Laroche, Nioche, 1994, Cossette, 2004). Cependant, peu de recherches sur la cognition ont tenté d'étudier les pays en transition (Neculau, 2003). Aucune recherche, à notre connaissance, n'a pas été menée dans un pays post-soviétique. Ce terrain apporte une chance rare d'étudier le processus d'émergence d'entrepreneur et de ces pratiques, de la constitution d'une nouvelle compétence, celle d'entrepreneuriat ainsi que la lutte de cette nouvelle classe d'entrepreneurs pour la reconnaissance de leur statut. Le croisement de ces dimensions avec l'approche cognitive s'avère être porteur d'interrogations empiriques et théoriques importantes.

Pour notre recherche, nous avons adopté l'approche socio-cognitive car elle considère le dirigeant comme « sujet connaissant », comme acteur de l'interaction sociale; « il ne s'agit ni de l'agent agi par des structures, ni de l'acteur stratégique, doté d'une rationalité limitée qui lui permet de déterminer les

stratégies qui peuvent servir ses intérêts. Elle propose une interprétation du sujet considéré comme une "personne", c'est-à-dire "entité" réflexive, dotée de compétences pour l'action qui lui permettent de ne pas se soumettre totalement aux structures et qui est dotée d'une intentionnalité (ou de raisons d'agir). » (Lauriol, 1995, p. 341).

Pour nous, les représentations et les pratiques du dirigeant d'entreprise représentent un objet de recherche d'un fort potentiel heuristique. Le projet de cette approche consiste en l'étude des cognitions sociales, c'est-à-dire des processus par lesquels des individus ou des groupes construisent leur connaissance de la réalité sociale. La question centrale envisagée ici est donc celle de l'influence réciproque entre domaine cognitif et l'existence de conduites sociales développées dans des situations d'interaction. Cette notion d'interaction s'inscrit ici dans une référence explicite à la psychologie sociale; elle appréhende le sujet tant du point de vue de ses déterminations sociales (statut, rôle, fonction, etc.) que du point de vue de son identité qui s'exprime et se crée dans un système de relations. Dans cette perspective, l'interaction sociale est définie comme un processus dynamique qui modifie en permanence les deux pôles, processus dans lequel le sujet est « déterminé » de l'extérieur tout autant qu'en lui-même.

Notre recherche met au cœur de l'investigation le créateur et dirigeant de PME qui agit et évolue dans un contexte singulier de transition. Très souvent les recherches sur les pays en transition décrivent les pratiques et les résultats des acteurs de ce processus de transformation soient-ils, les anciens apparatchiks reconvertis ou les nouveaux managers. Parfois les chercheurs de ce domaine se posent la question « comment », mais il est rare de trouver des études régies par la question « pourquoi ». En observant le processus d'évolution du groupe « NG », nous ne nous limitons pas à la description de leurs pratiques et de leurs actions, nous essayons de comprendre pourquoi ils agissent de telle manière, car « *Leurs actions sont influencées par leur connaissance profondément subjective des contextes externe et interne de l'organisation, qu'ils ont eux-mêmes contribué à construire ou enacter.* » (Cossette, 2004). Nous expliquerons dans cette communication, comment les jeunes dirigeants de la « NG » ont acquis « cette connaissance profondément subjective » et comment ils tentaient de « l'objectiver ».

2. Cadre conceptuel et théorique

Ayant le projet d'étudier un groupe d'entrepreneurs kazakhs par une approche socio-cognitive, nous expliquerons par la suite en quoi cette approche est sociale et en quoi elle est cognitive. La cognition est communément définie (ex. Cossette, 2004) comme un processus d'acquisition de la connaissance, de son traitement et de son utilisation. Elle désigne l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations auxquelles nous sommes soumis sont traitées par notre appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme, comment il les organise, comment il construit des représentations de la réalité et élabore des connaissances. De nombreux phénomènes interviennent dans ce traitement : la perception, la mémoire, les processus de traitement de l'information et d'élaboration de la pensée, et, bien sûr, le langage. Le dirigeant que nous étudions donne sens à tout ce qui l'entoure, il construit sa représentation du monde et de soi dans ce monde. Les représentations du dirigeant résultent de ses intentions, ses ambitions et ses convictions, mais aussi et surtout elles sont le résultat des multiples interactions et des actions précédentes. Le dirigeant est un acteur « socialement compétent » (Rouleau, 1996), il n'est pas seul à fabriquer ses représentations, ces dernières lui viennent au moins en partie de son entourage social. Ses représentations sont donc socialement inscrites.

Pour tenir compte à la fois du contenu de métier du dirigeant, du processus de son évolution et du contexte dans lequel il évolue (trois dimensions préconisées par Pettigrew, 1987), nous avons choisi d'utiliser cadre conceptuel la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Jodelet, 1984) et notamment la théorie de l'ancrage (Grize *et al.* 1987).

Selon ces théories, le dirigeant, comme tout être humain, fabrique des représentations du monde qui l'entoure afin de « *bien s'y ajuster, s'y conduire, le maîtriser physiquement ou intellectuellement, identifier et résoudre les problèmes qu'il pose.* » (Jodelet, 1997, p.47). « *Elaborées au cours de processus d'échanges et d'interactions, portées par les acteurs sociaux mais également opérantes dans la société, les représentations sociales apparaissent comme des 'guides d'action' ou des 'grilles de lecture'.* » (Ehlinger, 1998, p.2).

Le concept de représentation sociale est largement reconnu dans la psychologie, la sociologie, l'anthropologie et la psychologie sociale tandis que dans les sciences de gestion, il a encore à gagner sa place. Sa valeur explicative, son utilité dans la compréhension du comportement des acteurs de l'entreprise ne sont pas encore complètement reconnues. Notre intérêt pour la représentation sociale s'explique d'une part par la richesse et la complexité de ce concept, sa position centrale dans les sciences humaines (Jodelet, 1997) et d'autre part, par le besoin de trouver un élément explicatif du comportement managérial adapté à la réalité de fonctionnement de l'entreprise caractérisée par des liens multiples et complexes de l'individu avec son environnement social. C'est en effet un concept fondamental, transdisciplinaire, qui comme l'écrit S. Moscovici (1989, p. 63) permet d'« *étudier les comportements et les rapports sociaux sans les déformer ni les simplifier* ». La représentation construite par une personne (ou un collectif) est son lien, son rapport le plus intime avec l'organisation et l'environnement dans lequel elle se situe.

Pour cadrer notre recherche, nous privilégions la définition complète et détaillée de Jodelet : « *On entend par représentation sociale une forme de connaissance courante présentant les caractéristiques suivantes :*

- *elle est socialement élaborée et partagée car elle se constitue à partir de nos expériences, mais aussi des informations, des savoirs et des modèles de pensée que nous recevons et transmettons par la tradition, l'éducation et la communication sociale ;*
- *elle a une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement et d'orientation des conduites et des communications ;*
- *elle concourt à l'établissement d'une vision commune à un ensemble social ou culturel.* » (1993, p.22)

Ainsi la représentation sociale est une sorte de base de connaissances « *socialement élaborées et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* ». (Moscovici, 1976). Elles fonctionnent comme un système cognitif avec ses implications affectives et normatives, pour l'interprétation et l'action sur le monde. Egalement désignée comme « *savoir de sens commun* » ou encore « *savoir naïf* », « *naturel* », cette forme de connaissance est distinguée, entre autres, de la connaissance scientifique.

Les représentations sont des créations d'un système individuel et collectif de pensée. Elles ont une fonction médiatrice entre le percept et le concept. En ce sens, elles sont à la fois processus (construction des idées) et produits (idées). Elles se valident, se construisent et se transforment dans l'interaction « *pensées* » ⇔ « *actions* ». La représentation sociale est le produit et le processus à la fois (Jodelet, 1984, 1989). En tant que produit, elle se compose de concepts, de réseaux de propriétés, de croyances et d'attitudes, de savoirs et de savoir-faire construits et sélectionnés par expérience et dans l'interaction. En tant que processus, la représentation sociale renvoie à l'élaboration individuelle et finalisée par laquelle un acteur construit et structure ses connaissances, son savoir et son savoir-faire dans le cadre de ses interactions avec son milieu afin d'agir sur lui, l'utiliser ou le transformer.

La principale fonction des représentations est la construction de la signification des situations à des fins pratiques. De ce fait, elles ne se réduisent pas à la perception du monde, au traitement d'information et à la connaissance générale de ce monde. Elles supposent des discriminations et des prises de position par rapport aux divers faits, ainsi des évaluations, des recherches d'associations causales, des anticipations de nouvelles propriétés de la situation, et, finalement, la construction de stratégies et de tactiques qui peuvent être vues comme des schémas d'actions. Enfin, les représentations préparent l'individu à l'action et suscitent un ensemble d'attentes normatives. Ceci parce que les représentations sont organisées et constituées de connaissances qui vont prescrire au sujet des conduites d'un certain type, conduites qui sont socialement normées, c'est-à-dire attendues de l'individu par la société.

La représentation d'un objet peut être acquise, appropriée par un groupe, lorsqu'elle existe déjà, ou construite, élaborée, si l'objet est nouveau. La production de la représentation sociale se passe par deux processus : celui de l'objectivation et celui de l'ancrage. Sans rentrer dans les détails de la théorie de l'ancrage, notons que la production sociale des représentations s'effectue en trois lieux : la place socio-économique des acteurs et leurs pratiques, l'instance idéologique comme organisation des significations par les rapports sociaux, et la mémoire collective ou la culture, propre à chaque groupe social. Les acteurs sociaux, à partir de ces éléments « bricolent » leur discours et leurs représentations (Mounoud, 1997).

A notre avis, la théorie de l'ancrage explique bien le mécanisme d'inscription sociale des représentations, elle montre comment les matrices culturelles d'interprétation, l'idéologie dominante et les pratiques des acteurs participent à l'émergence d'une représentation sociale, mais le processus inverse, à savoir, comment cette dernière influence les pratiques, l'idéologie et la culture, est moins bien étudié. Ce champ de relations récursives entre les pratiques des dirigeants et leurs représentations a été approfondi dans cette recherche empirique.

En utilisant l'approche socio-cognitive et notamment la théorie de représentations sociales et de l'ancrage pour étudier l'évolution d'un groupe de dirigeants dans un pays en transition, nous pouvons formuler la question de recherche de la manière suivante : Comment l'interaction et la création des représentations communes au sein du groupe « NG » favorisent l'évolution des pratiques et de la carrière de ses membres ?

3. Recherche empirique

Vu le caractère géographiquement et temporellement singulier de notre terrain de recherche, ce papier s'attache à décrire le groupe « NG », son origine et le contexte de son apparition.

« NG »¹ est un groupe de jeunes entrepreneurs kazakhs qui ont créé leurs entreprises au début des années 1990, dans le secteur du commerce. Les membres de ce groupe appartiennent à la même génération : au moment de la création de leurs firmes ils avaient entre 24 et 30 ans. A ce moment, les secteurs du pétrole, du gaz et des autres matières premières étaient dominés par la nomenklatura et donc complètement inaccessibles aux jeunes businessmen. Les nouveaux « capitalistes » sont nés dans les secteurs du commerce, du service, de la distribution ou encore de la production des biens de grande consommation. C'est seulement plus tard, après avoir accumulé des capitaux et gagné leur place légitime dans la société, que les nouveaux propriétaires s'orientent vers les secteurs stratégiques de l'économie nationale.

¹ Un tableau récapitulatif sur le profile des dirigeants de la « NG » est disponible dans l'annexe. Pour des raisons de confidentialité les noms des dirigeants ne sont pas mentionnés, ils sont codés par les dix premières lettres de l'alphabet français

En 1994, ce groupe organise un mouvement en opposition aux vieux fonctionnaires, « directeurs rouges » et hommes politiques issus des années Brejnev. Ils ont appelé ce mouvement « Nouvelle Génération ». Son idée organisatrice était peut être trop forte pour cette époque ; elle visait à « *Contribuer à la prospérité du Kazakhstan en militant pour la démocratie et le passage à l'économie de marché* »². Officiellement ce mouvement n'a pas existé longtemps, écrasé sous le poids des critiques de vieille élite et des contradictions à l'intérieur du groupe. Les médias fidèles au régime, ont un regard extrêmement critique vis-à-vis de groupe. Le manque d'expérience politique et d'organisation, l'image d'arrivistes et de « requins » soudainement propagée dans la société, la position illégitime aux yeux de la vieille élite ont contribué à la défaite de ce mouvement.

En revanche, le noyau de ce groupe continue à s'identifier à l'appellation générique de la nouvelle génération de dirigeants d'entreprise, sans poursuivre aucun but politique et en prenant la forme d'un club professionnel, de rassemblement des amis ou des camarades de la même génération, partageant le même métier d'entrepreneur, les mêmes idées sur l'avenir de leur pays, sur le business, des méthodes et des objectifs similaires. Ils se connaissent bien, passent beaucoup de temps ensemble, se soutiennent, participent ensemble à des actions politiques, font partie des mêmes associations et clubs. Le noyau de ce groupe entretient des relations d'amitié. Dénommé plus tard la « Nouvelle Génération » par les médias, ce groupe se dessine peu à peu, crée sa propre identité et se délimite par rapport aux autres entrepreneurs kazakhs déjà nombreux et hétérogènes.

Vers 1997 l'image de la « NG » véhiculée par la presse change peu à peu : les jeunes loups ambitieux avides de pouvoir ou les patriotes militants sont devenus d'abord les « *romantiques du business* » puis les « *managers professionnels, bien instruits, efficaces, progressifs, le futur de la nation* ».³ Au cours des 13 dernières années, le nombre et la composition de ce groupe changent plusieurs fois. Par la presse, on apprenait que des nouveaux membres entraient dans le groupe, que d'autres disparaissaient, certains en silence, d'autres accompagnés d'histoires scandaleuses. Il y avait ceux qui s'associaient à la « NG », mais qui n'étaient jamais reconnus par son noyau. Faire partie de ce clan est devenu prestigieux et flatteur, mais y entrer vraiment et être accepté par ses membres est très difficile. Depuis sept ans, le nombre et la composition de ce groupe restent stables. Les dix dirigeants de la « NG » s'acceptent et se reconnaissent mutuellement, leur carrière progresse par pratiquement les mêmes étapes, ils tiennent un discours cohérent et concerté entre eux, ils se soutiennent et se valorisent réciproquement.

En dix ans, ils ont développé leurs entreprises en holdings de grande taille⁴, grâce à la privatisation massive des années 1992-1996. La position légitime dans la société une fois gagnée, ils se montrent en dirigeants « efficaces et pragmatiques ». Leur « montée par l'escalier du pouvoir » commence en 1998 au moment où leurs réussites et leurs talents sont remarqués par le président du Kazakhstan, Noursoultan Nazarbaev. Ce dernier encourage la nomination de certains d'entre eux à des hautes positions gouvernementales comme celle de Ministre de l'énergie, de vice-Ministre de l'économie, de Président de la Banque Nationale, de Directeur Délégué d'un géant d'Etat agroalimentaire « Prodkorporatsya » etc.

En 2003, ce groupe de nouveaux dirigeants opère une deuxième tentative d'opposition et organise un mouvement politique – « Choix Démocratique du Kazakhstan » (DVK⁵) en opposition directe au pouvoir

² L'article « *Nouvelle Génération sort sur la scène politique* » dans le quotidien Vetcherniaya Almaty (Almaty Soir), 14 décembre 1994.

³ Relevés dans un recueil d'articles sur la « Nouvelle Génération » dans les quotidiens Vetcherniaya Almaty et Kazakhstanskaya Pravda, l'hebdomadaire Nedelia (Semaine) et Karavan.

⁴ à l'échelle du Kazakhstan, dont la population est de 15 millions d'habitants, les petites entreprises ont entre 5 et 50 employés, les moyennes entre 50 et 100, au delà de 100 employés l'entreprise est considérée comme grande. Les holdings en question comptaient plus de 1000 employés en 1997.

⁵ abréviation en langue Russe

présidentiel, événement inouï dans l'histoire du pays où l'apparence démocratique et notamment la présence de plusieurs partis sont mis en scène et orchestrés par l'administration présidentielle. Quatre parmi les 12 dirigeants étudiés font partie de son Comité d'organisation, les six autres participent à son financement et deux d'entre eux envisagent de le rejoindre. La vie de ce mouvement a été encore plus brève que celle du premier – de la « Nouvelle Génération ». Brusquement les deux leaders du mouvement sont emprisonnés⁶ pour « *corruption et abus de biens sociaux* ». Le journal du mouvement est fermé pour des raisons administratives. La presse dirigée par l'administration présidentielle commence à traquer ses membres. Aussitôt, les quatre représentants de notre groupe sortent de l'organisation soi-disant pour des raisons de désaccord avec les autres membres du Comité et créent un nouveau parti « Ak Zhol »⁷.

Ce parti se proclame en opposition au pouvoir, mais son programme ainsi que les discours de ses leaders sont beaucoup plus modérés et plus prudents que ceux du DVK. Aujourd'hui le président de ce parti est un des membres de la « NG ». Les autres membres de notre population n'y figurent plus : l'un est parti aux États-Unis pour suivre un MBA à Harvard; deux autres se sont réconciliés avec le service public et sont devenus Présidents des compagnies nationales « Air Kazakhstan » et « Temir Zhol » (chemin de fer), tous les autres se sont focalisés sur leurs entreprises.

Aujourd'hui les médias appellent les membres de ce groupe « *la nouvelle élite du Kazakhstan* » ou « *la jeune élite* ». Eux-mêmes ne s'opposent pas à cette appellation en présentant tous les signes visibles de l'appartenance à l'élite de la société : actions de mécénat et de charité, code vestimentaire très recherché, les voitures de luxe, gardes du corps, photos de vacances aux Bahamas, fréquentation des clubs privés-fermés etc. – les attributs reconnus dans la société et diffusés dans les médias comme des signes d'appartenance à l'élite. Par ailleurs, ce groupe finance la publication d'un journal hebdomadaire qui s'appelle « Nouvelle Génération », et d'une revue mensuelle « Style » tous les deux participant beaucoup à la création de leur image élitaire.

Notre intérêt se porte donc sur ce groupe de dirigeants d'entreprises, leurs pratiques d'affaires, leur vision du business et l'évolution de leurs représentations et de leur carrière. Nous avons choisi d'étudier les dirigeants de la « NG » pour deux raisons. D'une part, le processus de leur évolution a été suivi de près par les médias comme un événement social important. D'autre part, ce groupe a une influence considérable dans le pays, ce qui lui a permis d'influencer par sa vision du business, ses valeurs, ses pratiques et son éthique d'affaires l'ensemble des acteurs de l'économie kazakhe.

4. Cadre méthodologique

La construction du cadre théorique fondée sur la théorie de représentations sociales est incitée par nos convictions épistémologiques sur le statut de la connaissance, la nature de la réalité et la relation entre le chercheur et son objet de recherche. Cette étude répond à la « *nécessité de placer l'être humain et la signification qu'il attribue à ses actions et à celle des autres au cœur de la recherche sur l'organisation.* » (Cossette, 2004, p. 9). Pour étudier la signification donnée par les dirigeants de la « NG » à leurs pratiques et leur métier, l'approche qualitative est jugée comme la plus pertinente. Ainsi, notre recherche suit une démarche qualitative, utilise les données qualitatives et emploie plusieurs méthodes qualitatives de collecte et d'analyse de données empiriques. Ce choix rejoint l'appel de Martinet (1990) pour qui « *... la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des aller-retour entre approfondissements de zones locales et réarticulation de connaissances en cadres conceptuels*

⁶ ce qui a réduit notre population de 12 à 10, même si un parmi eux a été gracié par le Président Nazarbaev et est sorti de la prison en mars 2004, il refuse désormais tout contact

⁷ traduction du kazakh « Chemin clair »

englobant, des processus de tri pointant les enseignements caducs et hiérarchisant les besoins de la recherche. » (p. 23).

Étant longitudinale, notre recherche embrasse une période de sept ans (de 1997 à 2004), les données sont collectées une fois par an auprès des dix dirigeants de la « NG ». Elles sont ensuite analysées et comparées période par période afin de rendre compte des évolutions du contenu des représentations en fonction du changement du statut social des dirigeants étudiés. Cette méthode permet de révéler la dynamique d'évolution des représentations des dirigeants étudiés avec le changement de leur statut social. Elle permet également de rendre compte de la régularité des liens entre une représentation du métier et son exercice par le ce groupe de dirigeants.

Pour accéder au phénomène étudié, nous avons utilisé plusieurs sources différentes d'information et plusieurs méthodes de collecte et d'analyse de données empiriques. La méthode essentielle de collecte des données est l'entretien semi-directif. Dans la période observée (1997-2004), 62 entretiens ont été effectués avec les dirigeants de la « NG » et 88 entretiens avec leurs collaborateurs les plus proches. Les entretiens semi-directifs sont administrés aux dirigeants une fois par an pour 1) accéder au contenu de leur représentation du métier de dirigeant ; 2) comprendre le sens qu'ils donnent aux différents aspects de leur métier et leurs actions; 3) découvrir la nature et l'origine des idées constructrices des représentations ; 4) tracer la dynamique d'évolution de ces représentations ; 5) déterminer le statut social ressenti et affiché des répondants pour chaque période. Des entretiens semi-directifs avec les collaborateurs des dirigeants étudiés sont effectués avec le souci de validation et de complémentarité dans l'esprit de triangulation empirique.

D'autres sources employées dans notre recherche sont de trois types : des archives d'entreprises, des documents courants mis à notre disposition par les dirigeants au moment de l'interview (environ 280 pièces) et des articles de presse consacrés aux dirigeants étudiés ou au groupe « NG » (81 articles de presse sélectionnés par une méthode très stricte).

La mobilisation de ces sources riches et complémentaires d'information sert à 1) reconstituer avec plus d'exactitude l'histoire de la création et de l'évolution des entreprises appartenant aux acteurs étudiés ; 2) repérer les actions des dirigeants qui ont eu des conséquences importantes pour eux ; 3) fournir des discours écrits ou enregistrés en temps réel pour dépasser la rationalisation *a posteriori* des récits du passé lors des entretiens ; et enfin, 4) repérer les facteurs contextuels qui ont eu des incidents directs sur les activités des dirigeants étudiés.

Les entretiens ont été retranscrits et soumis à une analyse de discours et une analyse de contenu, d'abord thématique, ensuite catégorielle, méthodes jugées comme les plus pertinentes pour analyser un grand volume de données qualitatives. Les documents et les articles ont fait l'objet d'une analyse documentaire et d'une analyse de contenu. Il est à signaler que les entretiens ainsi que d'autres données empiriques ont été collectés en langue russe, leur traitement s'est effectué évidemment également en russe. Toutes les pièces, entretiens et document, ont été analysées à partir d'une grille d'analyse construite préalablement et appliquée à **tous** les documents ; et les résultats sont enregistrés en français et rangés par période. À la fin de l'étude, une analyse transversale sur sept ans a permis de suivre la dynamique d'évolution des représentations des répondants et l'apparition de différents éléments venant du contexte dans le contenu des discours des dirigeants étudiés.

5. Présentation des résultats

Les résultats d'analyses des données empiriques seront présentés et discutés dans cette section. L'analyse de l'ensemble des entretiens collectés entre 1997 et 2004 nous amène à constater une homogénéité des représentations des dirigeants interviewés sur leur métier, leurs préoccupations et leurs pratiques managériales sur la même période. En revanche le contenu de ces représentations varie d'une manière significative d'une période à l'autre. Force est de constater que les représentations des dix dirigeants évoluent dans le même sens d'année en année. Cette évolution se produit au niveau d'évocation ou de non-évocation de certains thèmes, du temps accordé à ces différents thèmes pendant l'entretien, ainsi que de la force émotionnelle suscitée par eux. En effet, en procédant par le comptage de fréquences d'emploi des mots, nous sommes arrivés à deux constats :

1. Les mêmes mots apparaissent dans les entretiens des dix dirigeants avec une fréquence importante sur une même période de collecte de données.
2. Le changement de fréquence d'emploi des mots clés d'une année à l'autre se produit de manière presque identique pour les dix interviewés.

L'analyse séparée des entretiens et des articles de presse est aboutie à un constat intéressant. L'image du groupe NG véhiculée par les médias se prête à la même périodicité que celle identifiée par l'analyse de tous les entretiens de 1997 au 2004. Le changement des représentations des dirigeants n'est pas linéaire et régulier, il est cyclique et fortement dépendant des événements contextuels. Ainsi, nous constatons une forte variabilité des thèmes évoqués par les dirigeants interviewés d'une période à l'autre même si la question posée au début de l'entretien concernait toujours la description de leur métier, de leurs pratiques quotidiennes, les préoccupations courantes et leurs perspectives futures.

5.1. L'évolution des représentations des dirigeants de la « NG » en quatre périodes

Une étude rétrospective des représentations des dirigeants de la « NG » sur la période du 1991 au 1997, nous a permis de remonter au début de la création des entreprises par les membres du groupe et à l'émergence de ce dernier. Cet exercice amplifie les résultats de l'observation en temps réel et décrivant les contenus très différents des représentations de dirigeants étudiés. En analysant les interviews de nos dirigeants dans les journaux ainsi que leurs discours écrits ou vidéo-enregistrés de la cette période, nous avons constaté qu'au début, le dirigeant était vu comme entrepreneur, celui qui générait des idées, initiait des projets et les mettait en œuvre avec ses co-équipiers. Sa motivation était, avant tout, l'indépendance et la liberté, le désir de créer quelque chose de nouveau et de gagner de l'argent. A la fin de cette période, le dirigeant se présente dans les discours de la « NG » comme le bâtisseur de l'organisation, des schémas, des structures. La recherche des hommes de confiance, compétents et ambitieux pour des postes clés est la majeure préoccupation de cette période. L'autre préoccupation importante est de bâtir des liens avec l'Etat pour sécuriser son business et tirer des avantages de l'opacité des règles et du dysfonctionnement des mécanismes de régulation de l'économie par les instituts étatiques. Le dirigeant est chargé des fonctions opérationnelles et stratégiques, il prend toutes les décisions importantes, il contrôle leur exécution, il assure le lien avec les partenaires financiers, commerciaux ainsi qu'avec organismes étatiques (inspection des impôts, comité de la privatisation, etc.) et internationaux (BERD, UNDP, etc.).

Les matériaux de sept ans d'observation en temps réel se prêtent à une périodicité qui s'organise autour de quatre grands événements dans la vie du groupe « NG » : restructuration de leurs entreprises (période 1, 1997-1998), la prise de responsabilité au niveau de l'Etat par la plupart des membre de la « NG » (période 2, 1999-2001), l'organisation du parti politique d'opposition et sa défaite (période 3, 2002-2003) et le retour au sein de leurs entreprises (période 4, 2004).

Dans les entretiens de la première période, on voit clairement la focalisation du discours de la plupart des dirigeants sur les aspects stratégiques et opérationnels de leur entreprise. Dans la deuxième période, une partie de dirigeants continuaient à parler de la pérennisation de leur entreprise en évoquant de plus en plus des questions d'ordre économique et politique, en exprimant leur inquiétude et mécontentement vis-à-vis de la manière dont le pays est géré. Mais la majorité des interviewés ont complètement banni les thèmes liés à leurs entreprises de leur discours en se focalisant complètement sur leurs nouvelles activités de fonctionnaires, politiques ou associatifs. En 2002-2003 le discours devient de plus en plus politisé et engagé. Les répondants participant dans des activités politiques écartent les questions concernant leurs entreprises pour parler du futur du Kazakhstan, de l'injustice, de l'impasse stratégique du pays rouillé par la corruption etc. L'année 2004 voit nos dirigeants revenus au sein de leurs entreprises, dont certains après avoir poursuivi des études de MBA ou MPA. A la fin de l'étude, les interviewés, y compris ceux qui n'ont pas fait des études en gestion, parlent de plus en plus le langage du management occidental quand ils décrivent leur métier. Ils évitent les sujets d'actualité, refusent de parler de leur implication dans la politique et préfèrent détailler les thèmes liés au mécénat, à la charité ou encore au développement personnel.

Dans les extraits prélevés et regroupés par périodes, un certain nombre de catégories est identifié. Les catégories utilisées dans la description du métier du dirigeant par les répondants sont les suivantes :

- les objectifs du dirigeant
- les fonctions et les rôles du dirigeant
- les compétences requises pour exercer le métier du dirigeant
- le lien entre la personnalité et le métier
- la place du dirigeant

Tableau 1. Evolution des représentations du métier de dirigeant du groupe « NG » dans une période de 1997 à 2004

	1997-1998	1999-2001	2002-2003	2004
Les objectifs	optimiser la structure de son entreprise	créer des conditions favorables pour son entreprise	améliorer les conditions économiques du pays	assurer la pérennité de son entreprise
Les fonctions	-prendre des décisions stratégiques -contrôler -gérer	-restructurer -promouvoir -développer	(vaguement définies) lobbying	-assurer la cohésion -recherche les synergies
Les rôles	interface avec l'extérieur	protecteur	promoteur	représentant, le « visage » de son entreprise
Les compétences	d'ordre intellectuel	d'ordre communicationnel	d'ordre politique	d'ordre social
L'auto image	cerveau de l'organisation	leader autoritaire	citoyen responsable	-homme d'affaire irréprochable -personnalité équilibrée
La place	au centre de son organisation	au sommet	au sein des groupes d'influence	au sein de son entreprise et de son groupe social

Les quatre premières catégories n'ont pas besoin d'explication, tandis que la cinquième demande d'être précisée. Nous nous sommes aperçue, qu'au début de l'enquête les répondants, en décrivant le métier du dirigeant se limitaient à l'exercice de ce métier au sein de leurs entreprises. Ce métier était perçu comme intimement lié à l'entreprise, qui leur appartenait. Plus tard le métier de dirigeant était envisagé comme une compétence supérieure, qui lui permettait de gérer n'importe quelle autre entité. A la fin de l'enquête, dans la perception des répondants le métier de dirigeant s'est confondu avec le rôle du « citoyen responsable et actif », qui veille sur son patrimoine, assure sa sécurité et sa gestion stratégique et assume son appartenance à une classe sociale.

5.2 Fabrication des représentations communes pour agir dans un contexte de transition

Une des questions que nous nous sommes posées au court de cette recherche est de savoir comment les dirigeants étudiés donnent sens à leurs actions et aux pratiques stratégiques qu'ils exercent. Nous avons constaté, en analysant les entretiens, que le « sensemaking » est une activité à double sens. Lorsque le dirigeant parle de ses actions, il explique ses finalités, ses motivations, les résultats de ces actions, bref, il justifie les actions passées. Mais en même temps, dans la manière de présenter ces actions et de les justifier, nous pouvons apercevoir la direction des actions futures. Autrement dit, l'acteur donne le sens de ses actions passées en fonction de ces projets futurs. Un exemple de l'expérience de la NG : après la tentative avortée de création d'un parti politique d'opposition, le dirigeant A, qui décide de continuer sa carrière politique juge sa participation dans cet événement comme « *une tentative audacieuse de la part des forces démocratiques de faire entendre sa voix* ». Pour lui c'est une bonne expérience, très utile pour la suite de sa carrière politique. Le dirigeant B, avant cet événement, en parlait avec beaucoup d'enthousiasme, après la disparition du parti, a qualifié cette tentative d'erreur stratégique, « *car le secteur privée doit protéger ses intérêts par d'autres moyens, par exemple par l'intermédiaire des associations professionnelles et d'autres organisations non-politiques* ». Le dirigeant B est revenu à son poste du président du Congrès d'Entrepreneurs du Kazakhstan peu après cette conversation.

Un autre constat, est que la production du sens par les dirigeants de la NG mobilise plusieurs ressources aux différentes étapes de leur évolution. Au moment de l'émergence de ce groupe ainsi que de leurs pratiques et de leurs représentations de leur métier de dirigeant, les pratiques quotidiennes et les interactions, surtout verbales, au sein du groupe ont la plus grande importance. Effectivement, l'ancienne idéologie soviétique a été remise en question et ensuite rejetée, la nouvelle n'a pas encore eu le temps de se mettre en place. L'idéologie occidentale n'a pas encore été accessible. La mémoire collective ne pouvait procurer que des éléments plus universels pour donner du sens à la situation actuelle. Par ailleurs, la perestroïka a apporté une liberté de parole, une dynamisation des médias et une mobilité des individus.

Les nouveaux systèmes d'interprétation, de la production du sens et d'action se construisaient dans les pratiques et les interactions quotidiennes. Selon les dirigeants de la NG, le rôle de leur appartenance au groupe de la NG est capital, car au début de leur carrière, ils étaient amenés à conduire de nouvelles activités, pour lesquelles ils n'étaient pas formés, découvrir leur métier en l'exerçant dans un environnement incertain et changeant.

Le premier qui découvre un procédé utile, une technique intéressante ou tout simplement qui trouve une idée innovante l'exprime au sein du groupe, qui participe à sa discussion, son évaluation ou à sa critique. Ainsi certaines idées, procédés ou techniques sont rejetés, d'autres se précisent, évoluent et rentrent dans la pratique managériale des membres du groupe. « L'innovateur », d'une part, se procure une certaine légitimité en testant son idée au sein du groupe avant de la mettre en œuvre, et, d'autre part, enrichit la représentation du groupe en initiant une nouvelle réflexion, discussion, bref, une interaction.

En reprenant la métaphore de Le Moigne, nous pouvons dire que les dirigeants de la « NG » construisent leur chemin en marchant. Les répondants évoquent souvent le fait, d'avoir apporté dans la discussion au

sein du groupe des idées qui leur paraissaient trop audacieuses ou risquées, vagues et imprécises, contestables au niveau de la société afin de recevoir une approbation, une critique ou un conseil de la part des autres membres du groupe pour pouvoir avancer dans la réalisation de cette idée. Par ailleurs, ils reconnaissent tous que les discussions informelles au sein du groupe ont toujours été une source importante d'inspiration, d'enrichissement intellectuel et d'évolution professionnelle au même titre que l'échange d'informations stratégiques et le partage d'expérience. La capitalisation de l'expérience s'effectue donc non seulement dans les représentations individuelles mais aussi et surtout au niveau du groupe : le savoir évolue, les acteurs intègrent plus ou moins des modifications dans des connaissances déjà établies.

Avec l'avancement du Kazakhstan vers le modèle capitaliste, son autonomisation, il a su produire sa propre idéologie, ses normes et son propre système de valeurs. Les éléments de cette idéologie se retrouvent de plus en plus souvent dans les entretiens des dirigeants de la NG, même si l'adhésion à ses idées n'est que partielle et instable. « *Fréquemment une idéologie est adoptée par un groupe à cause d'éléments théoriques spécifiques qui sont favorables à ses intérêts* » (Berger et Luckmann, 2003, p. 169). Ainsi il faut prendre en considération le fait que les représentations de l'acteur ne soient pas uniquement créées dans l'activité ou construites dans les interactions. Une partie des significations lui est imposée par la culture et par l'idéologie. Les autres significations exogènes qui médient ce monde pour l'acteur, le modifient tout au long de la médiation. « *Les acteurs en sélectionnent des aspects selon leur propre situation dans la structure sociale et également en vertu de leurs idiosyncrasies, enracinées dans leurs biographies. Le monde social est « filtré » pour l'individu au moyen de cette double sélectivité.* » (Berger et Luckmann, 2003, p.180).

Nous avons constaté, que vers la fin de notre investigation, les réponses sont devenues de plus en plus formalisées, exprimées souvent par des clichés empruntés des ouvrages de management occidental ou du discours officiel kazakhstanaï. « *L'habitualisation et l'institutionnalisation en elles-mêmes limitent la flexibilité des actions humaines.* » (Berger et Luckmann, 2003, p. 161). Nous ajouterons qu'elles canalisent et structurent également leur discours, enrichissent et à la fois limitent leurs représentations.

5.3 Représentations comme moyen de légitimation des pratiques de nouveaux dirigeants

Le rôle des représentations ne se limite pas à la production du sens des actions et des événements. La production du sens par l'acteur s'opère en fonction de sa représentation de soi et de son identité, qui selon Berger et Luckmann (2003), de par la nature réelle de la socialisation, constitue une entité précaire. « *Elle dépend des relations de l'individu avec les autres significatifs, qui peuvent changer ou disparaître. Cette précarité est ensuite renforcée par les expériences personnelles qui s'insèrent dans les situations marginales [...]. L'appréhension « sensée » de soi en tant que propriétaire d'une identité définie, stable, et socialement reconnue est continuellement menacée par les métamorphoses « surréalistes » des rêves et des fantasmes, même si elle demeure relativement consistante dans l'interaction sociale quotidienne.* » (p. 138). Selon de la Ville (2001), tout individu a besoin de se relier aux autres pour se situer et pouvoir agir. « *Les représentations sociales traduisent justement cette inscription sociale des individus : la place, la position qu'ils occupent et les fonctions qu'ils remplissent déterminent directement les contenus représentationnels qu'ils mobilisent ainsi que l'organisation de leurs interactions.* » (p. 114).

La capacité des représentations à refléter l'identité et l'appartenance sociale des acteurs est liée à la fonction de légitimation de leurs actes. Dans la section précédente, nous avons évoqué le fait que souvent les dirigeants de la NG, avant d'entreprendre une action sortant du cadre habituel des pratiques, discutaient leur idée au sein du groupe. L'approbation et l'acceptation de cette idée par les pairs les encourageaient à passer à l'acte. Dans un environnement en pleine transformation, où les limites de légalité et de moralité ne sont pas stabilisées et les anciens mécanismes de légitimation sont remis en question, les acteurs trouvent la légitimité de leurs actes, d'abord, dans l'approbation au sein de leur

groupe d'appartenance, et ensuite, par la propagation de cette idée jusqu'à son acceptation dans les pratiques courantes du groupe.

Plus tard, quand les systèmes sociaux se stabilisent et les marges de manœuvres deviennent plus étroites, d'autres mécanismes de légitimation se mettent en place : par l'idéologie, par la science, par l'institutionnalisation des relations sociales. *« Plus les légitimations sont abstraites, moins elles ont de chance d'être modifiées selon les nécessités pragmatiques changeantes. [...] On fait certaines choses non pas par ce qu'elles marchent, mais parce qu'elles sont justes, - c'est-à-dire justes en termes de définitions de la réalité promulguées par les experts universels. »* (Berger et Luckmann, 2003, p. 161).

Nous avons constaté que le processus de légitimation de certaines pratiques et idées ne se limite pas au groupe restreint d'appartenance de dirigeants kazakhs. Ils prennent une part active dans la propagation de leur idées au niveau de la société et visent le passage de leur vision des choses au statut d'évidence de « normalité ».

Au Kazakhstan, la période de transition du système soviétique à l'économie du marché et à un Etat indépendant peut être vue comme la guerre des représentations. Des groupes divers luttent les uns avec les autres pour imposer leur point de vue sur des sujets socialement importants : système socialiste contre système capitaliste, intégration contre indépendance, retour aux traditions contre modernisation, démocratie contre dictature. Nous ne pouvons qu'être d'accord avec l'affirmation de (Berger et Luckmann (2003) que *« Les institutions et les univers symboliques sont légitimés par des individus vivants qui détiennent des situations et des intérêts sociaux concrets. L'histoire des théories de légitimation fait toujours partie de l'histoire de la société dans son ensemble. »* (p. 174).

Effectivement, dès le début des années 90, les différents groupes économiques et politiques se lancent dans des campagnes de communication. Ce phénomène est nouveau dans un pays sortant du système soviétique où l'Etat avait un monopole sur la production, la dissémination de l'information et un contrôle strict sur les médias. Quelques années après leur création, les entreprises des dirigeants de la « NG » engagent des « managers de relations publiques », responsables des relations avec des journalistes, des chercheurs et des autres producteurs d'opinion. Les dirigeants interviewés confirment, que la communication extérieure est une de leurs fonctions les plus importantes dans leur métier. Les uns reconnaissent vouloir donner une image « juste » et positive de soi, être connu, les autres veulent expliquer et promouvoir leurs idées, partager leur expérience, informer la société de leurs résultats, *« lancer un débat », « s'opposer à la vision officielle des choses », « attirer l'attention des gens aux problèmes importants de la société ».*

6. Conclusion

Nous pouvons conclure que le phénomène d'apparition du groupe « NG » est directement lié à la nécessité de produire de nouvelles représentations du système économique qui s'est mis en place dans les années suivant la chute de l'Union Soviétique et l'organisation de l'Etat indépendant du Kazakhstan. Le métier du dirigeant d'entreprise, et les représentations de ce métier chez les dirigeants de la « NG » se sont constituées simultanément et en boucles récursives courtes en s'influençant mutuellement. Notre recherche confirme l'existence des pratiques, des stratégies et des représentations communes au sein du groupe de la « NG ». Conjointement, les membres du groupe suivent la même trajectoire dans leur évolution sociale du statut d'entrepreneur au début des années 90 à celui de l'élite économique au début des années 2000.

Une des conclusions importantes de cette étude par rapport à la littérature sur le dirigeant consiste en ce que l'étude de ce dernier ne doit pas se limiter à ses rôles et ses fonctions au sein de son entreprise. Le

dirigeant d'entreprise est avant tout un acteur social actif, ayant ses propres ambitions, passions et projets ainsi que ses représentations sur l'éthique, la faisabilité et la dimension de ses actions. Nous pouvons affirmer que les stratégies et les représentations qui se forment dans l'interaction du dirigeant avec son environnement n'existent que parce qu'elles expriment une certaine cohérence propre à lui, qui oriente et contraint ses conduites sociales et ses actions.

L'intérêt porté au processus de construction des contenus par un groupe de dirigeants différencie nettement notre approche par rapport, d'une part, à des recherches sur le métier du dirigeant, centrées uniquement sur le contenu, et, d'autre part, à la littérature sur les pays en transition, qui, dans la majorité des cas, décrit les pratiques des dirigeants sans beaucoup se préoccuper du *pourquoi* et du *comment*. Nous contribuerons, ainsi, à la compréhension du processus de constitution des pratiques et des représentations des dirigeants en situation particulière de transition et en fonction de leurs activités et positions sociales.

Bibliographie

- Allard-Poesi, F. (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine
- Berger, P.L. et T. Luckmann (1966), *The social construction of reality*, New York, Doubleday ; trad. P. Taminiaux, *La construction sociale de la réalité*, 1986, Paris, Méridiens Klincksieck
- Blaha, J. (2005), « Entrepreneurs, oligarques ou « voyous » de la transition ? » *Le courrier des pays de l'Est*, N° 1051, septembre-octobre
- Calori, R., Johnson, G. et P. Sarnin (1994), "CEO's Cognitive maps and scope of the organization", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 437 – 457
- Cossette, P. (dir.) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA
- Cossette, P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitive*, Presses de l'Université Laval
- de La Ville, V.-I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N°3, septembre, p.73-99
- Ehlinger S. (1996), *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine
- Ehlinger S. (1998), « Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythes et réalités », *actes du 8ème congrès de l'AIMS*
- François, A. (2002), « Le management occidental en Russie. Enquête dans les entreprises étrangères. » *Le courrier des pays de l'Est*, N° 1027, août
- Grize J-B., Vergès P. et A. Silem (1987), *Salariés face aux nouvelles technologies*, Paris, CNRS-Centre Régional de publication de Lyon
- Huff, A.S. (1990), *Mapping Strategic Thoughts*, New York, Wiley
- Jodelet, D. (1984), « Représentations sociales : phénomène, concepts et théorie », in Moscovici S. & al., *Psychologie sociale*, Paris, PUF
- Jodelet, D. (1989), *Folie et représentations sociales*, Paris, PUF
- Jodelet, D., (1997), « Représentations sociales : un domaine en expansion », in Jodelet, D., *Les représentations sociales*, 5ème édition, Paris, PUF
- Laroche H. et J.-P. Nioche (1998), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert
- Lauriol, J. (1995), *La décision stratégique en action : une approche cognitive de la formation de la décision et de l'action stratégique*, thèse de doctorat, Doctorat HEC
- Martinet, A.-Ch. (1990), *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica
- Mink, G. (2001), « Les sociétés post-communistes. « Amorphes » ou actives ? », *Le courrier des pays de l'Est*, N° 1019, octobre

- Moscovici, S. (1961, 1976), *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF,
- Moscovici, S. (1989), « Des représentations collectives aux représentations sociales », in D.Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, p. 62-86, Paris, PUF
- Mounoud, E. (1997), *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, thèse de doctorat, HEC, Jouy-en-Josas
- Neculau, A. (2003), « Contexte social, idéologie et pratiques sociales, étude de cas, » in Garnier, C. et W. Doise, (sous red.), *Les Représentations sociales. Balisage du domaine d'études*, Montreal, Edition Nouvelles
- Pettigrew A.(ed.), (1987), *The Management of Strategic Change*, London, Basil Blackwell
- Rouleau L. (1996), « Compétence stratégique et ritualisation sociale de l'environnement : La formation des stratégies selon une approche structurationniste », *Actes de l'AIMS*, Lille
- Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Addison-Westly, NJ
- Wieviorka M. (1994), « Les nouveaux entrepreneurs et les directeurs d'entreprises en Russie », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 04.12, p. 65-78

Annexe

Caractéristiques principales des membres du groupe Nouvelle Génération.

<u>Dirigeants</u>	Niveau d'études	Année d'entrée en business	Nature du business	Année d'entrée en NG	Expériences politique, associative ou fonctionnaire
A	Université polytechnique (bac +5)*	1991	commerce	1992	2000 député au Parlement 2003 président du parti d'opposition modérée
B	Université fac. économique (bac +5)	1991	commerce	1992	2001 président du Congrès d'Entrepreneurs du K-n
C	Institut polytechnique (bac +5)	1992	commerce	1994	aucune
D	Université fac. biologique (bac +5)	1990	commerce	1994	1998-2003 conseiller du Premier Ministre, DG d'une compagnie publique
E	Université fac. maths et physique appliquée (bac +5) MPA à Harvard Business School	1991	commerce	1994	1998-2002 Directeur Exécutif d'une compagnie pétrolière publique
F	Institut de médecine (bac +6) MBA à Harvard	1994	commerce	1997	aucune
G	Université fac. journalisme (bac +5)	1992	journalisme chaîne de télé, publicité	1993	aucune
H	Institut de physique nucléaire, « candidat au titre de docteur » (bac+5+3)	1988	commerce	1996	1998-2002 Directeur Exécutif de la Compagnie Kazakhe des Chemins de Fer 2002-2004 DG de la compagnie aérienne nationale
I	Institut de l'économie (bac+5) + 3 ans de doctorat non abouti	1992	Production des produits laitiers	1996	à partir de 2001 participation active dans les activités du Congrès d'Entrepreneurs du K-n
J	Université fac. de mécanique appliquée, (+5), MBA au K-n	1990	production et distribution des biens de consommation	1997	à partir de 2000 président de l'Association de soutien des PME

* école secondaire + 5 ans à l'Université = diplôme d'études supérieures, correspond au bac +5 français