



# ***LA DYADE MANAGER – SUPERIEUR : UNE DIMENSION OUBLIEE DU CONTRÔLE DE GESTION***

Michel FIOLE  
Professeur  
H.E.C. Paris

Benoît GERARD  
Doctorant  
Université Paris Dauphine

Nicolas MANGIN  
Doctorant  
H.E.C. Paris

## **Résumé**

Les termes paradoxe, tension, contradiction ou encore dilemme reviennent régulièrement dans la littérature en management et en contrôle. La forte présence de ces thèmes marque leur importance pour appréhender la complexité de ces activités. Cependant, ces concepts sont souvent utilisés sinon de façon inappropriée, tout du moins avec peu de clarté dans leur définition. Par ailleurs, si les études en management traitent souvent des systèmes et des acteurs, elles s'intéressent rarement à la dyade manager-supérieur. Cette dernière est pourtant l'un des nœuds les plus importants où se forment et se gèrent oppositions, contradictions, paradoxes etc. Ceci nous amène à proposer certaines pistes afin de clarifier le concept de dualité et à étudier dans deux entreprises un exemple de contradiction dans les relations entre managers et supérieurs, celui de l'autonomie et de la direction par le sens. Nous mettons ainsi en évidence le besoin d'une compréhension plus fine des dynamiques interpersonnelles, et non seulement des systèmes de contrôle et des styles de management, dans les problématiques de contrôle.

## **Mots-clés**

Contradiction, Dyades manager-supérieur hiérarchique, Coadaptation, Management, Contrôle de gestion

## **Abstract**

The terms paradox, tension, contradiction or dilemma are regularly used in management and control literature. The strong presence of these topics points out their importance to grasp the complexity of these activities. However, these concepts are generally used if not in an inappropriate way, at least with little clarity in their definition. Besides, if the studies in management often deal with systems and actors, they seldom are interested in the dyad manager-superior. The latter is nevertheless one of the most important knots where oppositions, contradictions and paradoxes are shaped and managed. In this paper we attempt to clarify the concept of duality and we study in two companies an example of contradiction related to the relation between managers and their superior, i.e. the contradiction between autonomy and direction. We enlighten the need for a more subtle understanding of the interpersonal dynamics, and not only of the systems of control and styles of management, in the issues of management control.

## **Key-words**

Contradiction, Manager-superior dyads, Coadaptation, Management, Management Control

Selon Barnard (1958), qui est l'un des premiers à relever la nécessité d'équilibrer des tensions dans l'exercice du management, « *c'est précisément la fonction des dirigeants de faciliter la synthèse dans l'action concrète de forces contradictoires, de réconcilier des forces, des instincts, des conditions, des positions et des idéaux conflictuels* » (p.21). Il faudra attendre les années soixante-dix pour que d'autres théoriciens se mettent à repérer des dualités dans la gestion de l'organisation ou l'exercice du management. Ainsi, Thompson (1967) décrit ce qu'il appelle « le paradoxe du management » : tout manager est confronté à un processus dont le but est double : « *éliminer ou absorber progressivement l'incertitude en allant du haut de la hiérarchie vers le bas et promouvoir la flexibilité dans le sens inverse* »<sup>1</sup> (p.149). L'auteur tire de la reconnaissance de cette dualité plusieurs enseignements. Les deux suivants concernent directement le propos de ce papier : 1. Le management n'est pas l'apanage d'un niveau hiérarchique, c'est un processus qui embrasse plusieurs niveaux et les lie entre eux. « *De ce point de vue, le management n'est pas un processus qui descend d'un niveau vers le suivant, mais un processus concernant l'interaction des niveaux hiérarchiques et de ses composantes* » (p.149) ; 2. Le « *co-alignement* »<sup>2</sup>, qui intègre les intérêts et les points de vue opposés des acteurs d'une même organisation, est une fonction fondamentale du management<sup>3</sup>. L'interaction entre un manager et son supérieur dans la gestion des contradictions apparaît comme incontournable.

De même, selon Penrose (1972), les organisations devraient s'assurer de la cohérence entre leur fonction de croissance, menée par les entrepreneurs, et celle de maintien animée par les gestionnaires. Uytendaele (1972) souligne de son côté les difficultés du management intermédiaire en prise avec de multiples dualités qui s'entrechoquent : les managers ont la redoutable tâche de jouer deux rôles (spécialiste et généraliste), de prendre garde au risque mais aussi de savoir saisir les opportunités, d'être à la fois entraîneurs et joueurs, de concilier une pleine responsabilité de leurs actes avec une autorité limitée, de parler deux langues, celle des subordonnés et celle des supérieurs, et d'être mal compris à la fois par les uns et par les autres. Là encore, la dyade manager-supérieur apparaît, mais cette fois-ci non en tant que cadre de résolution, mais en tant que source potentielle de dualités.

Cette tendance à reconnaître et recommander de gérer les dualités liées à l'organisation ou au management s'est accentuée ces dernières années (Lewis, 2000, Alvarez et Svejnova, 2005). Mais, la grande majorité des auteurs qui ont fait émerger et postulé des dualités inhérentes à la vie des organisations et notamment à la relation managériale ne définissent pas ce concept, ne justifient pas la construction de leurs couples d'opposés, ne recourent pas à des études empiriques pour en mesurer les impacts, et ne proposent pas de modes de réflexion ou d'action pour y faire face. Leur réflexion est souvent à un niveau abstrait et général, et si le management y est central, la dyade manager-supérieur (Napier & Ferris, 1993) elle-même est souvent ignorée.

Ce papier fait le choix de restreindre son objet d'étude à une dualité particulière, la contradiction. Il étudie une seule contradiction : celle qui oppose les dimensions « autonomie » et « direction par le sens », dans la relation entre un supérieur et un

<sup>1</sup> Notons que la réduction d'incertitude est utile à la fois pour le supérieur et le subordonné à l'instar de la flexibilité.

<sup>2</sup> Thompson (1967), p. 147.

<sup>3</sup> On retrouve ici un point de vue similaire à celui développé précédemment par Barnard (1938) et Anthony (1965)

subordonné. Il s'inscrit dans la perspective de coadaptation<sup>4</sup> entre deux managers situés à deux niveaux hiérarchiques successifs. Il s'appuie sur une étude empirique et un traitement statistique des données recueillies par questionnaires. Il se propose de montrer que : 1. les systèmes de contrôle de gestion n'ont traité que de l'autonomie sans lui associer le pôle contradictoire de la direction par le sens ; 2. qu'ils n'ont appréhendé le concept d'autonomie que dans une relation hiérarchique descendante (« alignement ») et ont ainsi oublié que la relation « managériale » entre un supérieur et un subordonné implique deux acteurs (« coadaptation ») et non un seul imposant son point de vue à l'autre.

Après une exploration succincte de la littérature sur le concept de dualité, nous présentons notre propre définition du concept de contradiction et nous l'appliquons à la relation entre autonomie et direction par le sens. Puis, nous proposons une méthode de mesure des deux pôles de la contradiction permettant dans un premier temps de comparer deux entreprises à forte décentralisation géographique, dans un deuxième temps d'étudier l'un de ces deux cas plus en profondeur. Une réflexion est ouverte sur une trop grande focalisation du contrôle de gestion sur les systèmes et sur les managers pris individuellement, et sur une prise en compte insuffisante de la dyade manager-supérieur.

## 1 MANAGEMENT ET DUALITES

Les difficultés majeures rencontrées par les théoriciens de l'organisation adeptes du concept de dualité sont le flou avec lequel ils le définissent et la confusion générée par les termes connexes qu'ils lui associent. Tous sont d'accord sur le fait qu'une dualité implique l'opposition entre deux pôles. Mais, ils se différencient quand ils se proposent d'en explorer le sens. Après avoir souligné les difficultés rencontrées dans la définition des dualités dans la théorie des organisations, nous présenterons succinctement la manière dont certains auteurs abordent cette problématique en contrôle de gestion.

### 1.1 Des dualités floues dans la littérature de management

Dans les sciences de l'organisation, les auteurs prêtent peu d'attention à la définition des concepts de paradoxe et de contradiction. La définition qu'ils donnent des paradoxes est généralement ambiguë et tend à se confondre avec celle de contradiction (Van de Ven et Poole, 1988 ; Westenholtz, 1993 ; Amason, 1996 ; Denison, 1996 ; Koenig, 1996 ; Vince and Broussine, 1996 ; Evans, 2000 ; Lewis, 2000 ; Eisenhardt, 2000)<sup>5</sup>.

On peut certes accepter intuitivement comme contradiction les dualités entre stabilité et changement proposées par Leana et Barry (2000), Kotter (2001) et Mejia (2005) ; entre coopération et compétition de Nalebuff et Brandenburger (1996) ; entre local et global (Robertson, 1996 ; Gosling et Minzberg, 2003) ; entre identité individuelle et identité organisationnelle (Barnard, 1958 ; Simon, 1969 ; Cuevas, 1988) ; entre universalisme et

<sup>4</sup> Nous préférons le terme de coadaptation suggéré par de Tarde à celui de co-alignement suggéré par Thompson, à cause de la connotation péjorative associée par de nombreuses personnes au concept d'alignement dans les organisations.

<sup>5</sup> Morgan (1989), Senge (1990), Ford et Ford (1994) préfèrent utiliser le concept de contradiction. Cameron et Quinn (1988), Perret et Josserand (2003), Alvarez et Svejnova (2005) semblent employer indistinctement les deux concepts comme des synonymes interchangeables.

particularisme, et entre individualisme et communautarisme de Hampden-Turner et Trompenaars (2000); etc. Mais, les fondements de l'opposition entre changement et pluralisme étudiée par Eisenhardt (2000), ou celles entre innovation et efficacité, social et technique, personnes et rôles, exploration et exploitation, présent et futur, cohésion et autonomie suggérées par Alvarez et Svejnova (2005) sont trop peu intuitifs pour ne pas être explicités. Ainsi, le contrôle est tantôt opposé à l'autonomie (Bonini, 1964), tantôt à flexibilité (Quinn, 1988). Certains auteurs présentent la contradiction comme une sous-catégorie du paradoxe (Hatch et Ehrlich, 1993) alors que d'autres appréhendent le paradoxe comme une contradiction particulière (Watzlawick, 1988).

Par ailleurs, seule l'équipe de Quinn, Cameron, Rohrbaugh, Denison et Hooijberg (Cameron et Quinn, 1998; Denison et Al., 1995) a proposé jusqu'ici une démarche d'identification empirique et de mesure des contradictions inhérentes à la recherche d'efficacité. Cependant, faute d'une logique les reliant, certaines de ces contradictions sont peu convaincantes. C'est notamment le cas des dualités entre cohésion et productivité; entre communication et croissance; entre valeurs des ressources humaines et, planification et définition des buts.

On le voit bien, beaucoup d'auteurs semblent avoir été séduits par les concepts de dualité, de contradiction et de paradoxe mais, comme le soulignent Bouchikhi (1998) et Lewis (2000), peu les explorent en profondeur.

## 1.2 Contradictions du management et management des contradictions

Au sein de la dyade manager-supérieur, management et contrôle peuvent être vus aussi bien comme des sources de paradoxes, dilemmes et contradictions, que comme des instruments de leur résolution ou équilibrage. Selon les études, les auteurs insistent ainsi sur l'un ou l'autre de ces aspects.

Une première vision part de l'hypothèse que l'on ne peut être conforme (i.e. se conformer à une référence extérieure) et autonome (décider et agir sans référence extérieure) à la fois. Bourguignon (2003) pose ainsi qu'il est impossible de satisfaire simultanément les injonctions paradoxales de conformité et d'autonomie. Or, les évolutions récentes du contrôle de gestion ont créé et renforcé cette double contrainte. En effet, (a) l'injonction d'autonomie s'est ajoutée à celle déjà ancienne de conformité; (b) le respect de ces injonctions a été lié à des sanctions alors même que (c) l'importance de la relation à l'entreprise s'affirmait et (d) que la rhétorique « masquait » le contrôle. Les quatre éléments d'un paradoxe définis par Watzlawick & Al. (1972), à savoir la contradiction, la punition, le caractère vital et l'impossible commentaire, se trouvent ainsi artificiellement réunis du fait du contexte construit et maintenu à travers les systèmes de contrôle. Ces derniers génèrent donc des contradictions au niveau de la dyade manager-supérieur.

Dans une vision plus positive, le contrôle de gestion apparaît comme un instrument privilégié de gestion de tensions inhérentes au management. Ainsi, Bouquin (2001) indique : « *Au fond, le contrôle de gestion est par excellence une technique de gestion des paradoxes...* » (p.12). L'ambivalence du contrôle de gestion daterait de son origine même : le contrôle de gestion est depuis la General Motors à la fois un outil de délégation et de contrôle à distance (Bouquin, 2005), destiné à encadrer l'autonomie, c'est-à-dire la permettre tout autant que la limiter.

Par ailleurs, Simons (1990, 1995) définit les systèmes de contrôle de gestion comme les procédures et routines formelles fondées sur l'information que les managers utilisent afin de maintenir ou altérer les configurations organisationnelles. Deux éléments sont particulièrement importants : la contradiction entre « maintenir » et « altérer », et l'importance du manager dans l'utilisation des systèmes. Simons (1995) indique, en effet, qu'il existe des tensions entre des besoins contradictoires et que le problème ne peut pas être résolu par un choix car ces dimensions sont toutes nécessaires. L'instrument privilégié de gestion de ces contradictions est le contrôle de gestion : « *Gérer les tensions entre innovation créative et atteinte de buts prédictibles est l'essence du contrôle de gestion* » (p.91).

Sur le plan de la dyade manager-supérieur, Bourguignon (2003) remarque que la perception des injonctions paradoxales par les collaborateurs varie d'un supérieur à l'autre. Elle indique ainsi que le supérieur semble filtrer l'impact du système de contrôle. Cette vision rejoint la thèse de Simons (1995) selon laquelle l'impact du système de contrôle dépend largement de l'utilisation qu'en font les managers : « *La solution d'équilibrage des tensions indiquées ne repose pas seulement sur le design de ces systèmes mais, de manière plus importante, dans la compréhension de leur utilisation par les managers* » (pp.4-5).

Comme Simons (1995) et Bouquin (2001), nous nous intéressons, ici, au contrôle de gestion en tant qu'outil de gestion de tensions entre pôles contradictoires, et non comme source de celles-ci. Le système de contrôle et le style de management, s'ils sont des variables importantes dans le management des contradictions, n'expliquent cependant pas tout. Les idiosyncrasies de chaque relation entre un manager et un supérieur affectent également la manière dont ces tensions sont vécues. Notre hypothèse est donc que ces dernières doivent être gérées au niveau des relations interpersonnelles à travers une coadaptation.

## 2 DYADE SUPERIEUR-MANAGER ET CONTRADICTION

Avant de proposer notre propre définition de la contradiction et de présenter celle qui sera étudiée dans cet article, nous souhaitons clarifier les concepts de paradoxe, dilemme et contradiction. En effet, si ces concepts sont généralement appréhendés comme des catégories similaires par des théoriciens de l'organisation, il convient de rappeler que des philosophes, des sociologues ou des psychothérapeutes prennent énormément de précautions pour les définir et différencier leurs sens respectifs.

### 2.1 Des repères conceptuels

Watzlawick (1988)<sup>6</sup> est l'un des rares à proposer une différence entre contradiction et paradoxe. « *La différence essentielle entre les paradoxes pragmatiques et la simple contradiction, déclare-t-il, réside dans le fait que le choix est une solution possible dans le cas de la contradiction, alors qu'une telle solution n'est même pas possible dans le cas du paradoxe* » (p. 231). Une personne confrontée à un paradoxe est prise dans une position intenable : elle a tendance à penser en « boucle » sans pouvoir s'en échapper. La seule

<sup>6</sup> Sur le concept de paradoxe, on pourra aussi se référer à Watzlawick (1977).

manière d'y échapper est de sortir du cadre dans lequel le paradoxe s'inscrit et de le dissoudre dans un cadre plus large. Mais, alors les deux termes qui s'opposent dans le paradoxe disparaissent avec lui (Bateson, 1977). En revanche, un individu faisant face à une injonction contradictoire garde la possibilité d'y échapper en choisissant le pôle qui lui convient le mieux.

Watzlawick limite sa définition de contradiction à celles qui, selon lui, ne sont pas pathogènes, c'est-à-dire à celles dans lesquelles il y a deux solutions possibles qui s'excluent mutuellement et entre lesquelles on peut choisir. La contradiction chez Watzlawick relève alors de la logique du « OU » comme le dilemme, mais elle est moins contraignante car on peut toujours temporiser ou jouer avec la dualité, alors que le dilemme met en demeure de choisir<sup>7</sup>.

Tarde (1897) propose, quant à lui, une théorie rigoureuse des dualités. Le sociologue opère notamment une séparation entre des opposés relevant des sciences physiques ou naturels et des opposés construits par les chercheurs en sciences sociales. Les premiers que nous qualifierons de *physiques, naturels* (concave-convexe, acide-base, poison-antidote, etc.) existent dans la nature, sont symétriques, et impliquent un changement d'état en passant de l'un à l'autre à travers un point neutre. Les seconds, que nous appellerons des opposés *construits ou artificiels* (orgueil-humilité, création-destruction, liberté-égalité, etc.) sont placés en opposition par hypothèse. Cette opposition est construite dans la mesure où elle existe dans un contexte lui-même construit, qu'elle repose sur des constructions théoriques et qu'elle se cristallise autour d'un objet commun introduit et fondant la relation. Le processus de confrontation d'opposés construits ne conduit pas à leur destruction mais à leur coexistence, dans laquelle aucun des deux opposés ne disparaît.

D'autres grands auteurs s'inscrivent dans la logique de Tarde afin de définir le concept de contradiction. Ainsi, Foucault (1969), Wunenberger (1988) et Morin (1986) consacrent chacun un ouvrage entier pour préciser le sens et proposer une définition structurée et fiable de la contradiction. Le premier étudie plus particulièrement la contradiction dans le discours et l'archéologie du savoir, le second explore le concept de « dualité contradictoire » et le troisième, critiquant le simplisme des méthodes de gestion, suggère la notion de dialogique pour mieux appréhender la pensée complexe. Pour ces trois auteurs, la contradiction repose sur une logique du « ET », c'est-à-dire que les deux pôles d'une contradiction sont reconnus indispensables l'un et l'autre. Il y a dialogique, c'est-à-dire opposition et complémentarité entre les deux termes de la contradiction. Il y a opposition parce que les pôles contradictoires tendent à s'exclure l'un l'autre, et il y a complémentarité car ils s'enrichissent et se renforcent mutuellement. Nous disposons à présent d'une base solide et commune pour définir le concept de contradiction.

## 2.2 Définition d'une contradiction inhérente au management

La plupart des dualités inhérentes au management impliquent de satisfaire simultanément les deux exigences contradictoires (Simons, 1995). Elles s'inscrivent alors dans une logique du « ET » (simultanéité des deux pôles contradictoires) et non dans une logique du « OU » (exclusion de l'un des deux pôles).

<sup>7</sup> Il n'y aurait alors qu'une différence de degré entre dilemme et contradiction selon Watzlawick.



Afin d'étudier la dyade manager-supérieur, nous nous intéresserons à la contradiction entre la direction par le sens et l'autonomie (Fiol et Lebas, 1998 ; Fiol, 2003). Des recherches antérieures (Fiol, Boisot, Garrette et Cuevas, 1990 ; Fiol 2003) conduisent, en effet, à privilégier ces deux dimensions pour caractériser la relation interpersonnelle entre un manager et son supérieur hiérarchique direct. Elles ont émergé parce qu'elles sont fréquemment évoquées par les managers quand ils s'expriment sur leur relation avec leur supérieur et parce qu'elles sont perçues par eux comme étant les plus déterminantes.

Ces deux dimensions ne sont pas sur le même plan, elles sont de natures différentes. Cependant, les situations managériales font qu'elles entretiennent une relation particulière d'opposition et de complémentarité. Cette relation est doublement artificielle, à la fois théorique et contextuelle, et suit une logique que nous allons à présent expliciter.

Etre dirigé par le sens<sup>8</sup> signifie être en conditions de : (1) *se situer* (comprendre la situation vécue, être informé sur les principales orientations stratégiques de l'entreprise, disposer de directives claires, se sentir partie prenante d'un ensemble plus large, etc.) ; (2) *se projeter* (savoir où l'on va, vivre des situations dans lesquelles on se développe et progresse, voir sa carrière suivie, facilitée et stimulée, etc.) ; (3) *se sentir impliqué* (se sentir valorisé, utile, et être soutenu par son supérieur dans la difficulté, avoir le droit à l'erreur, être encouragé à prendre des risques tout en étant protégé) ; (4) *se sentir à l'aise* (travailler dans un climat éthique - valeurs professées appliquées, se sentir en confiance, etc.).

Etre autonome<sup>9</sup> implique de participer à la définition des limites de sa propre activité. Cela passe notamment par (1) la *négociation de ses objectifs*, (2) le *choix de ses moyens d'action* (sélectionner ses collaborateurs, prendre des actions correctives sans demander systématiquement l'accord à son supérieur, avoir l'initiative d'entreprendre des actions ,etc.) et (3) la *conduite de projets* sous toutes leurs facettes.

Nous postulons que ces deux attitudes sont contradictoires, c'est-à-dire à la fois opposées (elles s'excluent mutuellement) et complémentaires (elles s'enrichissent mutuellement).

Elles sont opposées dans la mesure où tout accroissement de l'une tend à provoquer une réduction de l'autre : être dirigé par le sens comporte le risque de se retrouver pris dans une relation de dépendance, donc de perte d'autonomie ; a contrario, être autonome implique la construction et la mise en pratique de marges de manœuvre vis-à-vis de l'autorité et une capacité à se repérer seul, en s'affranchissant d'une éventuelle direction.

Elles sont complémentaires puisqu'elles se renforcent mutuellement, de façon dialectique. Plus précisément, chaque attitude se caractérise par des forces qui sont aussi des faiblesses, les forces de l'une compensant les faiblesses de l'autre et vice versa<sup>10</sup>. C'est pour cette raison que le manager ne peut sacrifier l'une ou l'autre et doit adopter une logique du « ET » (extenseur) et non une logique du « OU » (curseur)<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Pour une définition plus extensive, voir Fiol & Fronda (2001).

<sup>9</sup> Pour une définition plus extensive, voir Fiol & Al. (1996).

<sup>10</sup> Les faiblesses amènent faute d'équilibre entre les dimensions à une autodestruction de celle qui est exagérée.

<sup>11</sup> « Une opposition entre deux attitudes comportementales peut être appréhendée selon deux logiques mentales : celle du curseur et celle de l'extenseur. La première consiste à considérer que les deux attitudes constituent les extrémités d'un continuum entre lesquelles il est possible de déplacer un curseur. Elle peut mener soit à l'exclusion d'une des attitudes au détriment de l'autre, soit à la transaction qui conduit à trouver un équilibre entre les deux attitudes selon un jeu à somme nulle dans lequel toute préférence accordée à l'une se fait systématiquement au détriment de l'autre » (Fiol, 2002).

Autonomie et direction par le sens n'entrent en opposition et complémentarité que dans la mesure où elles interviennent toutes deux dans la dyade manager-supérieur, le manager n'étant autonome et dirigé que si le supérieur délègue et dirige. Ces attitudes sont en relation à travers leurs forces et leurs faiblesses respectives, et ces rapports ne sont valides que dans une situation donnée. Ainsi, la coopération et la déresponsabilisation ne sont pas des conséquences inéluctables de la direction par le sens, mais seulement possibles et favorisées dans certaines conditions. Enfin, les caractéristiques que nous opposons ne sont liées à ces dimensions que par des chaînes de causalité théoriques non systématiquement vérifiées et vérifiables.

### 3 METHODOLOGIE

La méthode de mesure utilisée lors de cette recherche consiste à évaluer la manière dont les managers vivent la contradiction entre autonomie et direction par le sens. Les résultats obtenus servent de point d'ancrage à la discussion finale portant sur la dimension oubliée du contrôle de gestion : la dyade manager-supérieur.

#### 3.1 Opérationnalisation

Le degré d'intérêt et d'importance qu'un manager accorde aux deux dimensions étudiées est difficile à mesurer pour deux raisons. D'une part, le manager peut se représenter ces deux dimensions en faisant référence à trois types de comportements, requérant trois mesures distinctes : un comportement « manifesté » A0 (par exemple : « je fixe seul mes propres objectifs annuels ») ; un comportement A1 que, selon lui, son supérieur hiérarchique direct lui demande d'avoir (par exemple : « mon supérieur tient à ce que je fixe seul mes objectifs annuels ») ; un comportement A2 souhaité par le manager (par exemple : « je préfère fixer mes objectifs annuels avec mes collègues »).

D'autre part, faire évaluer directement par le manager chacun de ces trois comportements au regard d'une dimension présente un danger : celui d'obtenir une information peu fiable. En effet, les managers ne requièrent pas tous la même autonomie et ont du mal à jauger celle dont ils disposent. Ainsi, un responsable qui jouit déjà d'une large délégation de responsabilité et d'autorité de la part de son supérieur hiérarchique, peut en souhaiter davantage et se sentir insatisfait de son autonomie actuelle ; à l'inverse, un manager qui a un faible besoin d'autonomie peut être satisfait de celle qu'il possède alors que, dans les faits, elle est limitée.

Afin d'atténuer cet effet pervers, ce ne sont pas les états (A0, A1, A2) que nous étudierons, mais les écarts entre ces états (cf. figure 1)<sup>12</sup>. Pour chaque dimension étudiée, l'écart A2-A0 évalue l'insatisfaction du manager ; l'écart A1-A0 mesure la non conformité du comportement manifesté avec la demande du supérieur hiérarchique, telle que se la représente le manager<sup>13</sup>. Ajoutant à cela l'état B0 représentant le comportement que le supérieur déclare attendre de son collaborateur, les quatre comportements (A0, A1, A2 et B0) et les distances qui les séparent forment ainsi le « carré des écarts » (Fiol et Al., 1990 ; Fiol, 2002).

<sup>12</sup> Nous étudions ainsi non pas le niveau d'autonomie mais le désir d'autonomie.

<sup>13</sup> Si, en valeur absolue, ces écarts sont faibles, l'insatisfaction ou la non conformité sont faibles, s'ils sont grands, l'insatisfaction ou la non conformité sont fortes.



C'est sur cette logique qu'est construit le questionnaire que remplissent les managers. Chaque dimension est toujours étudiée sous les trois éclairages A0, A1 et A2. Dans le cadre de cette étude, nous ne traiterons que les écarts d'insatisfaction et de non conformité.<sup>14</sup>

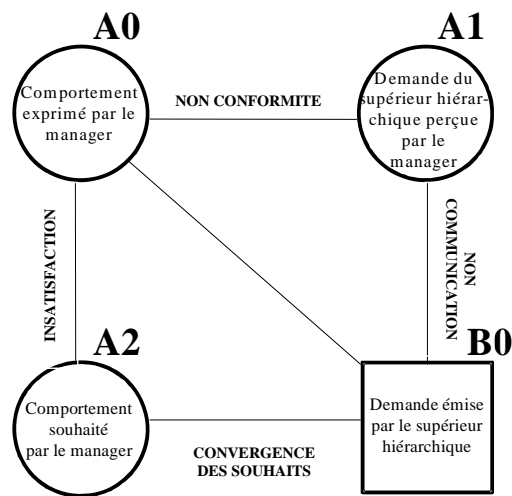


Figure 1: Le « carré » des écarts (Fiol & Al., 1990)

Le questionnaire utilisé pour ce travail comporte huit questions fermées, les dimensions direction par le sens et autonomie correspondant chacune à quatre questions. Les quatre items sur l'autonomie portent respectivement sur le degré de négociation des objectifs, la prise d'actions correctives autonome, la conduite de projets et l'évaluation subjective par le manager de son degré d'autonomie général. Les items sur la direction par le sens portent sur la gestion de la carrière personnelle par le supérieur hiérarchique, sur l'aide fournie par ce dernier pour se repérer au sein de l'organisation, sur les efforts du supérieur pour impliquer la personne et enfin sur l'évitement des situations de malaise<sup>15</sup>.

Toute question est ensuite subdivisée en trois sous-questions correspondant aux trois états A0, A1 et A2. Le questionnaire utilisé comprend donc 24 sous-questions<sup>16</sup>. Les réponses possibles à chaque question sont au nombre de six, formant une échelle de Lickert étalonnée de 1 à 6 avec une possibilité de non réponse. Il est alors possible de calculer les écarts A2-A0 (écart d'insatisfaction) et A1-A0 (écart de non conformité) entre les réponses aux sous-questions. Un signe positif indique une volonté de renforcer la dimension, soit de la part du manager (écart d'insatisfaction), soit de la part du supérieur (écart de non conformité). A l'inverse, un signe négatif exprime le désir des acteurs d'atténuer cette dimension.

<sup>14</sup> C'est la raison pour laquelle nous ne commenterons ni l'état B0, ni les écarts qui découlent de sa prise en compte (B0-A1 et B0-A2).

<sup>15</sup> Notons que ces quatre questions par dimension ont émergé après plusieurs années de tests (Fiol, 2003). Cela permet, par conséquent, de disposer de questions peu corrélées entre elles et suffisamment représentatives de la signification globale des dimensions étudiées.

<sup>16</sup> Ces questions s'inscrivent dans un questionnaire plus large portant sur six couples d'opposés, différents mais liés entre eux dont une dimension est ici isolée.

### 3.2 Collecte et traitement des données

Notre étude porte sur une population de cadres dirigeants dans deux grandes entreprises françaises, l'une dans le secteur du bâtiment et travaux publics (entreprise A), l'autre dans le secteur bancaire (entreprise B). Les questionnaires ont été remplis par 39 directeurs d'agence de l'entreprise A et 50 directeurs de groupe de l'entreprise B. Ces deux sous-populations possèdent un certain nombre de caractéristiques communes : le niveau hiérarchique (N-3 sous le comité de direction), la distance géographique avec leur supérieur direct (responsables de zones géographiques managés à distance) et ils sont soumis à un système de contrôle uniforme (tous les managers d'une même entreprise sont exposés de manière semblable à ce système). En revanche, ces systèmes diffèrent fortement d'une entreprise à l'autre. L'entreprise B (secteur bancaire) a mis en place des systèmes de contrôle et des procédures encadrant étroitement le travail de ses collaborateurs, cohérent avec la nature répétitive de son activité. A l'inverse, l'entreprise A qui fonctionne essentiellement par projets est caractérisée par un système de contrôle flexible au niveau opérationnel et strict au niveau du volume d'activité et de la marge générée.

Dans une première partie, nous comparons les deux entreprises sur les dimensions étudiées afin de faire ressortir l'impact des différences de systèmes de contrôle. Cette comparaison se fait en termes d'intensité d'écart moyens. Nous mesurons les écarts moyens de non conformité (A1-A0) et d'insatisfaction (A2-A0) pour chaque dimension<sup>17</sup>.

Dans une deuxième partie, nous menons une analyse exploratoire limitée à l'échantillon de 39 cadres dirigeants de l'entreprise A<sup>18</sup>.

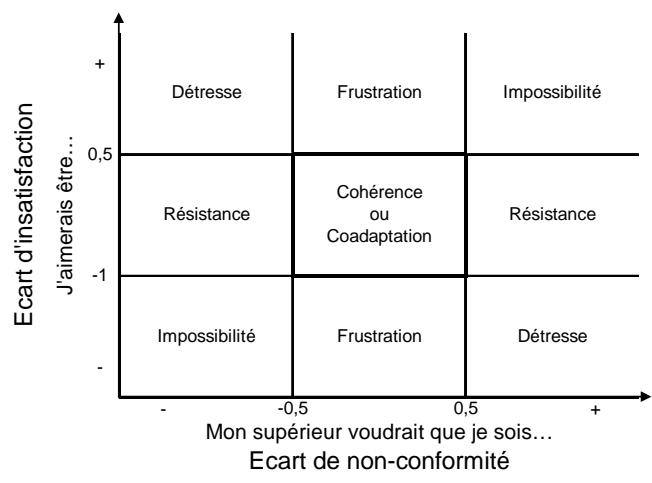
Le premier pôle de cette analyse repose sur une analyse graphique confrontant les écarts individuels d'insatisfaction et de non conformité pour chaque dimension. Nous obtenons une répartition des individus dans les zones de positionnement suivante (cf. figure 2) :

- détresse : situations dans lesquelles le manager souhaite renforcer ou atténuer la dimension, alors que le supérieur hiérarchique souhaite l'inverse.
- frustration : situations dans lesquelles le manager souhaite renforcer ou atténuer la dimension, alors que son supérieur hiérarchique n'y tient pas.
- résistance : situations dans lesquelles le manager ne tient pas à renforcer ou atténuer significativement la dimension, alors que son supérieur hiérarchique le souhaite.
- impossibilité : situations dans lesquelles le manager et son supérieur hiérarchique souhaitent tous deux un renforcement ou une atténuation de la dimension, sans qu'ils parviennent à le mettre en pratique.
- cohérence ou coadaptation : situations dans lesquelles le manager est satisfait de la dimension et estime être en conformité avec les attentes de son supérieur hiérarchique.

---

<sup>17</sup> Les réponses d'un manager ne sont prises en compte que si celui-ci répond aux quatre questions relatives à une même dimension et aux trois sous-questions correspondantes (A0, A1 ou A2). Il n'est pas tenu compte des réponses partielles pour des raisons de biais statistique. C'est pourquoi les résultats commentés (répartitions et mappings) n'intègrent pas systématiquement tous les managers.

<sup>18</sup> Ces 39 personnes apparaissent représentatives d'un ensemble de 280 cadres dirigeants de même niveau hiérarchique et de la même entreprise ayant rempli ce questionnaire les années antérieures. Nous avons fait le choix d'étudier ces 39 personnes dans la mesure où nous pouvons revenir vers elles afin de confirmer en entretien les résultats de cette étude statistique.



**Figure 2: Les zones de positionnement relatif des individus (« mapping » ; Fiol & Al., 1996)**

Le deuxième pôle de l'étude des vécus managériaux de l'entreprise A, principal apport méthodologique de ce travail par rapport aux travaux antérieurs, s'appuie sur deux analyses en composantes principales. Nous passons ici d'une analyse distinguant des profils (coadaptation, résistance, etc.) au niveau des dimensions (direction par le sens et autonomie) à une analyse différenciant des profils intégrant les quatre composantes de chaque dimension<sup>19</sup>.

## 4 RESULTATS

### 4.1 Résultats des comparaisons entre entreprises

Le tableau 1 présente les écarts moyens de non conformité et d'insatisfaction par dimension dans les deux entreprises étudiées<sup>20</sup>.

	ENTREPRISE A		ENTREPRISE B		
	<i>Autonomie</i>	<i>Direction par le sens</i>		<i>Autonomie</i>	<i>Direction par le sens</i>
<i>Ecart de non conformité</i>	+ 0,01	+ 0,37	<i>Ecart de non conformité</i>	+ 0,02	+ 0,41
<i>Ecart d'insatisfaction</i>	+ 0,22	+ <b>0,82</b>	<i>Ecart d'insatisfaction</i>	+ <b>0,73</b>	+ <b>1,19</b>

**Tableau 1: Écarts moyens au sein des deux entreprises<sup>21</sup>**

<sup>19</sup> Un profil moyen de coadaptation sur une dimension peut masquer une frustration ou une résistance sur l'un des items la composant.

<sup>20</sup> Notons que, pour l'ensemble des cadres dirigeants (environ 280 managers) de l'entreprise A, l'écart moyen d'insatisfaction pour l'autonomie est de 0,30 ; l'écart moyen d'insatisfaction pour la direction par le sens est de 0,81. L'échantillon étudié peut être considéré comme représentatif de l'ensemble des cadres dirigeants ayant répondu au questionnaire.

<sup>21</sup> Notre expérience de terrain (entretiens avec les managers) a conduit à trois repérages (Fiol & Al., 1996) : les écarts moyens inférieurs à 0,3 peuvent être ignorés ; ceux compris entre 0,4 et 0,7 ne peuvent pas être négligés dans la mesure où ils peuvent masquer des différences notables entre les écarts individuels ; ceux qui sont supérieurs à 0,8 méritent une très forte attention.

Globalement, les managers de l'entreprise A et de l'entreprise B pensent agir en conformité avec la demande de leur supérieur hiérarchique direct. Les écarts de non conformité sont quasiment identiques pour les deux entreprises. Ils sont extrêmement proches de zéro en matière d'autonomie et ils sont plus élevés sur la dimension direction par le sens.

Les résultats sont moins homogènes au niveau des écarts d'insatisfaction. Les managers de l'entreprise A sont globalement satisfaits de leur autonomie (+ 0,22) mais ils souhaiteraient être beaucoup plus dirigés par le sens (+ 0,82). Pour l'entreprise B, les managers désirent être plus autonomes (+ 0,73) et ils vivent mal la façon selon laquelle leur supérieur hiérarchique les dirige (+ 1,19). Nous constatons d'importantes différences d'écarts moyens entre les deux entreprises, et plus spécifiquement en matière d'autonomie.

Le tableau 2 présente, pour les deux entreprises, les pourcentages de répartition des managers en fonction de l'intensité de leur écart d'insatisfaction et de l'intensité de leur écart de non conformité. Il indique que 46,15 % des managers de l'entreprise A contre 72 % de l'entreprise B désirent renforcer la dimension direction par le sens. Dans le tableau 2, nous constatons que 20,51% des managers de l'entreprise A désirent être plus autonomes, contre 44 % dans l'entreprise B. Ces résultats indiquent des pourcentages de répartition très différents d'une entreprise à l'autre, faisant d'ailleurs écho aux divergences trouvées sur les écarts moyens.

Entreprise A								
Ecart de non-conformité				Pole de contradiction	Ecart d'insatisfaction			
Sans réponse	-	=	+		Sans réponse	-	=	+
2%	3%	90%	5%	Autonomie	2%	8%	69%	21%
0%	3%	69%	28%	Direction par le sens	3%	0%	51%	46%

Entreprise B								
Ecart de non-conformité				Pole de contradiction	Ecart d'insatisfaction			
Sans réponse	-	=	+		Sans réponse	-	=	+
8%	8%	80%	4%	Autonomie	10%	0%	46%	44%
6%	2%	66%	26%	Direction par le sens	6%	0%	22%	72%

**Tableau 2: Répartition des managers en % dans les deux entreprises<sup>22</sup>**

Il est également intéressant de constater l'existence d'une diversité des vécus managériaux au sein d'une même entreprise. Ainsi, par exemple, 20,51 % des managers de l'entreprise A aimeraient être plus autonomes alors qu'ils sont 7,69 % à souhaiter une atténuation de cette attitude.

## 4.2 Résultats de l'analyse exploratoire de l'entreprise A

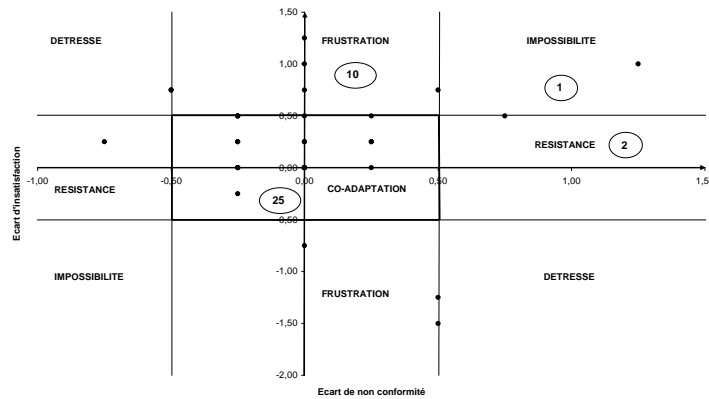
Les figures 3 et 4 présentent les mappings des managers de l'entreprise A correspondant respectivement à la dimension autonomie et direction par le sens<sup>23</sup>. La figure 4 montre que

<sup>22</sup> La colonne « + » est associée aux écarts supérieurs à +0,5, la colonne « = » aux écarts compris entre -0,5 et +0,5 et la colonne « - » aux écarts inférieurs à -0,5.

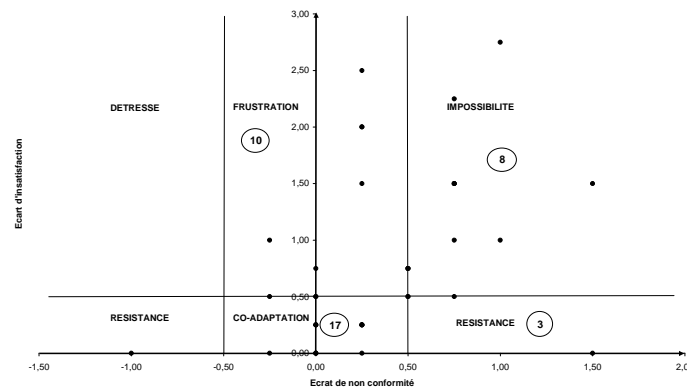
<sup>23</sup> Le nombre de points ne correspond pas exactement à celui des personnes ayant répondu au questionnaire. En effet, quelques-uns des points représentent un positionnement identique de plusieurs cadres.

pour l'autonomie, sur 39 cadres dirigeants, 25 personnes (plus de 60%) sont satisfaits et en conformité avec les attentes leur supérieur hiérarchique direct, 10 (25%) vivent une situation de frustration, 2 sont en position de résistance et un seul s'estime en situation d'impossibilité.

La figure 5 indique que pour la direction par le sens, sur 39 managers, le nombre de personnes en situation de cohérence, frustration, impossibilité et résistance sont respectivement 17, 10, 8 et 3, soit en pourcentages 43%, 25%, 20% et 8%. Sur ce graphique, il est possible d'identifier des points dont les coordonnées correspondent à des écarts d'insatisfaction très forts (de 2 à 2,75 sur un maximum de 5).



**Figure 3: Mapping concernant la dimension « autonomie »**



**Figure 4: Mapping concernant la dimension « direction par le sens »**

Cette analyse apporte des informations permettant d'appréhender la diversité des situations managériales. Cependant, il est possible de faire un pas supplémentaire afin d'approcher de plus près la complexité des relations managériales. Ainsi, notre analyse en composantes principales nous permet de différencier plus finement les profils selon les composantes retenues de l'autonomie et de la direction par le sens.

L'analyse en composantes principales effectuée sur la dimension autonomie nous a amenés à conserver les deux premiers axes restituant près de 47 % de l'information totale<sup>24</sup>. Le premier axe oppose les managers satisfaits et conformes aux autres cadres dirigeants ; il

<sup>24</sup> Nous n'avons retenu que deux axes afin de simplifier la restitution des résultats. En outre, ce faible pourcentage d'information va dans le sens de notre hypothèse, selon laquelle les appréhensions de l'autonomie diffèrent grandement d'une personne à l'autre, même au sein d'un système de contrôle uniforme.

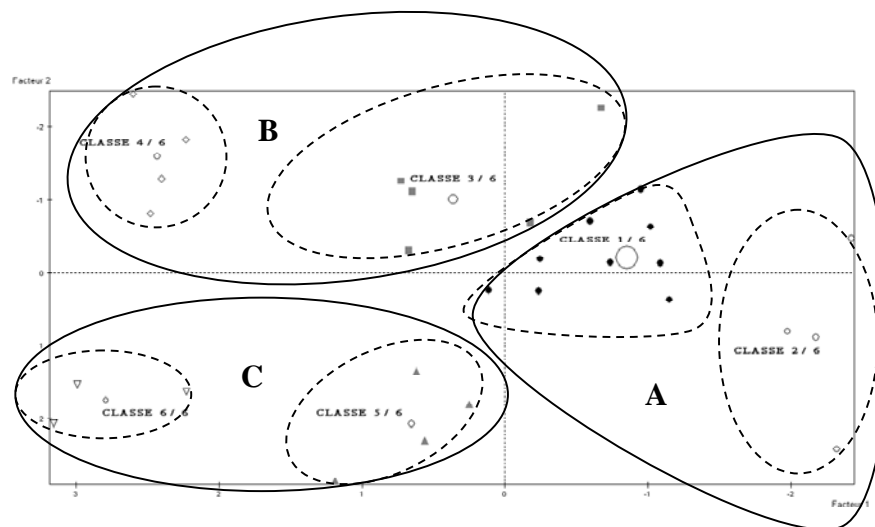
représente donc une mesure de ce que nous appelons la coadaptation. On note par ailleurs que la négociation des objectifs et le degré d'autonomie ressenti semblent être de bons indicateurs de cette coadaptation (corrélations fortes, positives et significatives). Le second axe fait apparaître une distinction entre les individus se sentant contraints sur les moyens et sur les fins et les personnes s'estimant essentiellement contraintes sur les fins. Une classification ascendante hiérarchique réalisée sur ces deux premiers axes fait ressortir trois grandes familles de managers décomposables en six classes (cf. figure 5 et tableau 3).

21 managers sont globalement en coadaptation avec leur supérieur hiérarchique (Groupe A). La classe 1 compte 17 managers et est caractérisée par une coadaptation généralisée ; on remarque cependant que les 4 cadres dirigeants de la classe 2 résistent pour conserver la négociation de leurs objectifs.

11 individus se sentent contraints sur les objectifs mais sont satisfaits de leur autonomie sur la prise d'actions correctives autonomes (Groupe B). Au sein de ce groupe, les 7 managers de la classe 3 ont un profil intéressant. Ils semblent mener une « guerre de position » avec leurs supérieurs sur la maîtrise des moyens et des fins. Ces managers souhaiteraient plus négocier leurs objectifs alors que leurs supérieurs ne le souhaitent pas. Ces derniers semblent, quant à eux, vouloir « reprendre la main » sur la prise d'actions correctives autonomes, alors que leurs subordonnés souhaitent conserver leur niveau d'autonomie sur ce point. La classe 4 regroupe, quant à elle, 4 managers se sentant en situation d'impossibilité sur la conduite de projets, la négociation des objectifs et le degré d'autonomie. Ils sont donc globalement insatisfaits mais pensent que leur supérieur partage cette insatisfaction.

7 se retrouvent à la fois contraints sur les objectifs et sur les moyens (Groupe C). La classe 5 est particulière. Ses 4 managers vivent leur autonomie de manière totalement différente selon la composante observée. Ainsi, ils sont retrouvés en coadaptation sur la prise d'actions correctives autonomes, en résistance sur la conduite de projets, en impossibilité sur la négociation des objectifs et en frustration sur le degré d'autonomie. Enfin, la classe 6 rassemble 3 managers totalement frustrés de leur autonomie.

Il est intéressant de remarquer que cette classification fait apparaître une gradation dans le degré d'autonomie, à savoir l'existence de marges de manœuvre sur les objectifs et les moyens, sur les moyens seuls et enfin sur aucun de ces deux éléments.



**Figure 5: Autonomie - Carte et classification des individus**



Groupe	Autonomie	Effectifs	Conduite de projets	Degré d'autonomie	Négociation des objectifs	Prise d'actions correctives
A	Classe 1	17	Co-adaptation	Co-adaptation	Co-adaptation	Co-adaptation
	Classe 2	4	Co-adaptation	Co-adaptation	Résistance	Co-adaptation
B	Classe 3	7	Co-adaptation	Co-adaptation	Frustration	Résistance
	Classe 4	4	Impossibilité	Impossibilité	Impossibilité	Co-adaptation
C	Classe 5	4	Résistance	Frustration	Impossibilité	Co-adaptation
	Classe 6	3	Frustration	Frustration	Frustration	Frustration

Tableau 3: Autonomie - Profil des classes

L'analyse en composantes principales réalisée sur la dimension direction par le sens nous a aussi amenés à ne conserver, à des fins de présentation, que les deux premiers axes restituant ainsi près de 51 % de l'information totale. Le premier axe oppose les managers satisfaits et conformes à ceux qui partagent avec leur supérieur un désir de réduire les situations de malaise. Cet axe fournit, là encore, une mesure de la coadaptation et indique de plus qu'une faible coadaptation dans cette dimension est liée à un sentiment de malaise. Le second axe oppose les individus soucieux de se repérer dans le temps (carrière) et dans l'entreprise (positionnement) à ceux qui désirent être plus impliqués et réduire là encore les situations de malaise. Il semble donc que les difficultés à se repérer engendrent des problèmes d'implication pouvant être mal vécus. Une classification ascendante hiérarchique réalisée sur ces deux premiers axes fait ressortir quatre catégories de managers (cf. figure 6 et tableau 4).

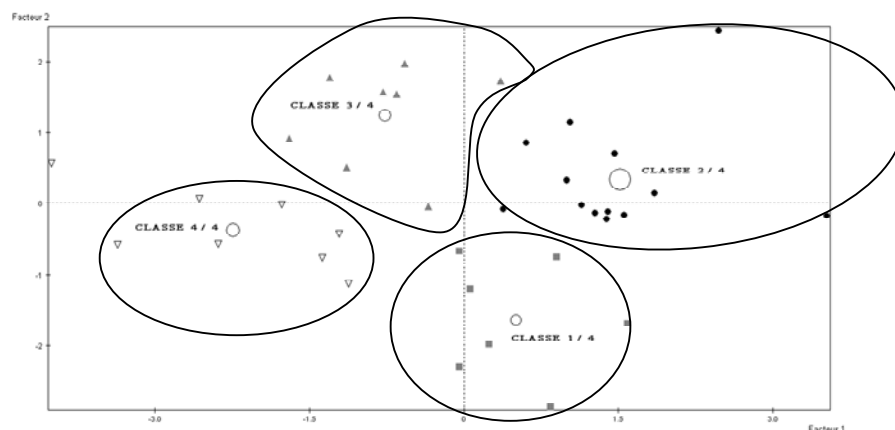


Figure 6: Direction par le sens - Carte et classification des individus

Direction par le sens	Effectifs	Implication par le supérieur	Situations de malaise	Positionnement	Gestion de carrière
Classe 2	15	Co-adaptation	Co-adaptation	Co-adaptation	Co-adaptation
Classe 1	7	Résistance	Co-adaptation	Impossibilité	Frustration
Classe 3	8	Frustration	Impossibilité	Frustration	Co-adaptation
Classe 4	9	Impossibilité	Impossibilité	Impossibilité	Impossibilité

Tableau 4: Autonomie - Profil des classes

Les 15 managers de la classe 2 sont en coadaptation sur toutes les composantes de la direction par le sens. La classe 1 regroupe, à l'instar de la classe 5 de l'autonomie, 7 cadres dirigeants qui perçoivent la direction par le sens de façon hétéroclite (cf. tableau 4). Au sein de la classe 3, nous retrouvons 8 managers qui se sentent en frustration sur la capacité du supérieur à les impliquer dans leur travail et à les positionner par rapport à la politique générale de l'entreprise ; en impossibilité concernant la dissolution des situations de malaise et en coadaptation sur l'implication du supérieur pour gérer leur carrière personnelle. La

classe 4, pour finir, est composée de managers très insatisfaits de la manière dont ils sont dirigés mais qui ont le sentiment que leur supérieur aimerait remédier à cette situation.

En outre, et nous terminerons sur ce point, nous constatons en croisant les catégories de direction par le sens et d'autonomie (cf. tableau 5) qu'il y a, dans une même entreprise caractérisée par un système de contrôle uniforme : des personnes en situation de coadaptation (autonomes et dirigées ; bulle A du tableau 5) ; d'autres qui se sentent « abandonnés » (autonomes mais non dirigées ; bulle B du tableau 5) ; d'autre encore prises dans une relation « paternaliste » (non autonome mais dirigées ; bulle C du tableau 5) ; d'autres enfin totalement perdues (ni autonomes ni dirigées ; bulle D du tableau 5)<sup>25</sup>. Un test du chi<sup>2</sup> indique par ailleurs que les différentes classes d'autonomie et de direction par le sens sont indépendantes : un profil en matière d'autonomie n'implique pas l'appartenance à un profil particulier en matière de direction par le sens et inversement.

Effectifs	Classe Dirigé				Total
	Classe 2	Classe 1	Classe 3	Classe 4	
Classe 1	A 9	5	2	B 1	17
Classe 2	1		1	2	4
Classe 3	2	1	1	3	7
Classe 4			2	2	4
Classe 5	C 2	1	1		4
Classe 6	1		1	D 1	3
Total	15	7	8	9	39

Tableau 5: Croisement des classes

## 5 COMMENTAIRES ET DISCUSSION

Ces résultats appellent un certain nombre de commentaires. Nous les résumons en trois points :

1. Notre analyse comparative fait apparaître que deux systèmes de contrôle affectent différemment le vécu des managers sur les dimensions d'autonomie et de direction par le sens. En effet, si la conformité en terme d'autonomie est généralement acquise, la satisfaction en la matière diffère grandement de l'entreprise A à l'entreprise B. Il est possible d'expliquer cette dissemblance par les différences existant entre les deux systèmes de contrôle. Ainsi, la flexibilité opérationnelle du système de contrôle de l'entreprise A peut expliquer la satisfaction globale des managers en terme d'autonomie. En revanche, la rigidité du système de management de l'entreprise B semble peser sur l'insatisfaction de ses managers. Notons que dans cette dernière la distance géographique ne semble pas atténuer la contrainte imposée par le système de contrôle.

2. L'étude que nous avons menée sur deux entreprises suggère que les cadres dirigeants ressentent une forte carence en direction par le sens qu'ils aimeraient combler. Ce constat fait apparaître un manque commun de considération pour cette dimension dans les systèmes de contrôle des entreprises A et B. Les systèmes de contrôle de gestion ne semblent donc traiter que de l'autonomie sans lui associer le pôle contradictoire de la direction par le sens. Ce manque de direction par le sens peut également être expliqué par la difficulté à laquelle sont confrontés les supérieurs hiérarchiques pour créer des situations qui fassent sens pour leurs

<sup>25</sup> Ces 4 types de profils sont nettement ressortis des entretiens menés avec les managers. Nous utilisons les termes employés par les managers eux-mêmes pour décrire leur situation.

collaborateurs (Fiol et Lebas, 1998). De plus, il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle, moins les supérieurs hiérarchiques disposent de marges de manœuvre (du fait de systèmes de contrôle contraignants), moins ils sont en mesure de créer des situations de sens. Ceci expliquerait l'insatisfaction particulièrement prononcée en matière de direction par le sens au sein de l'entreprise B.

3. L'étude exploratoire réalisée sur l'entreprise A montre nettement que le système de contrôle n'est pas le seul facteur influençant les vécus managériaux en termes d'autonomie et de direction par le sens. Ainsi, notre étude met en évidence, au sein d'une entreprise ayant un système de contrôle uniforme, l'hétérogénéité des vécus des managers dans leur relation avec leur supérieur. Cette disparité peut s'expliquer en partie par le rôle de médiateur et/ou de modérateur joué par le supérieur hiérarchique entre le système de contrôle et le manager. Ceci va dans le sens de la remarque de Simons (1995) selon laquelle c'est tout autant le système que la manière dont chaque supérieur l'utilise qui détermine le contrôle. Les analyses subsidiaires que nous avons menées<sup>26</sup> nous permettent d'avancer une hypothèse complémentaire. En effet, ces analyses montrent que la manière dont sont vécues l'autonomie et la direction par le sens par les managers ne diffère pas seulement en fonction du supérieur hiérarchique, mais également au sein d'une même équipe d'un manager à l'autre. En conséquence, la satisfaction et la conformité en matière d'autonomie et de direction par le sens ne se joueraient pas seulement aux niveaux du système de contrôle et du supérieur hiérarchique, mais également au niveau de la relation entre le manager et son supérieur.

## Conclusion

Le fait que certains managers soient « non conformes et satisfaits » et d'autres « conformes et insatisfaits » indique qu'il peut y avoir des problèmes d'ajustement mutuel dans les relations entre un manager et son supérieur. N'appréhender le concept d'autonomie que dans une relation hiérarchique descendante, tablant ainsi sur un alignement forcé, unilatéral, conduit à oublier que la relation managériale entre un supérieur et un subordonné implique deux acteurs (« coadaptation ») et non un seul imposant son point de vue à l'autre (alignement). Ceci nous conduit à soulever le danger d'une trop grande focalisation du contrôle de gestion sur les systèmes et sur les responsables pris individuellement, et sur une prise en compte insuffisante de la dyade manager-supérieur hiérarchique direct.

Le contrôle ne peut pas être efficace lorsque les situations de frustration, de résistance ou d'impossibilité sont ignorées. Ces situations, qui naissent dans le cadre de la relation managériale et sont en partie influencées par le contexte établi par le système de contrôle, portent en effet en elles-mêmes les germes aussi bien de remises en cause salutaires en terme d'apprentissage que de désengagements. La manière dont les insatisfactions sont canalisées et les non conformités permises à ce niveau peut ainsi fortement affecter l'équilibre de l'ensemble.

Cette étude comporte cependant un certain nombre de limites atténuant la portée de ses conclusions. Un certain nombre de variables de contrôle ne sont pas considérées (notamment l'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste, le genre, le nombre de collaborateurs sous la responsabilité du manager), l'échantillon sur lequel elle se fonde est petit et nous ne restituons

---

<sup>26</sup> Mais que nous n'avons pas pu adjoindre à cet article.

qu'un faible pourcentage de l'information totale (50%) à travers notre analyse en composantes principales. Toutefois, ces limites n'invalident pas -au contraire- notre conclusion sur la grande diversité des situations et selon laquelle les idiosyncrasies de chaque relation entre deux personnes ne doivent pas être ignorées dans une perspective de contrôle. On touche ici à la principale lacune de la méthodologie employée : passée la description simplifiée des situations des personnes, une approche plus qualitative est nécessaire à une compréhension plus riche de la perception qu'ont les personnes de leur autonomie et de leur direction.

Néanmoins, nous espérons ouvrir une nouvelle perspective dans la recherche en contrôle en montrant l'insuffisance des études portant sur les systèmes ou même le management. Certes, les systèmes de contrôle interactifs (Simons, 1990, 1995) et « l'ouverture » des supérieurs hiérarchiques sont des éléments importants pour offrir des cadres propices à la discussion et, par là, à l'apprentissage. Mais ils apparaissent insuffisants en eux-mêmes : un système de contrôle et un style de management uniformes n'aboutissent pas à un contrôle homogène. Les particularités de chaque manager doivent, dès lors, être intégrées et les dynamiques propres aux relations interpersonnelles doivent être comprises afin que ces dispositifs fonctionnent correctement. A cet égard, rappelons, à la suite d'éminents auteurs du champ du management et du contrôle (Barnard, 1958 ; Simon, 1965 ; Hofstede, 1978 ; Anthony, 1988), le rôle central que devrait avoir la psychologie sociale dans notre domaine.

## Références bibliographiques

Alvarez J.L. et Svejenova S. (2005), *Sharing Executive Power: Roles and Relationship at the Top*, Cambridge University Press, Cambridge.

Amason A. (1996), Distinguishing The Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision making: Resolving a Paradox For Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 1, pp. 123-148.

Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston

Bateson G., Jackson D., Haley J., et Weakland J. (1956), Toward a Theory of Schizophrenia, *Behavioral Science*, Vol°1, pp. 252-264.

Bateson G.(1977), La double contrainte, in *Vers une écologie de l'esprit*. Tome II. Paris, Editions du Seuil, pp. 9-18 et 42-49.

Bonini C. (1964), *Simulation of Organizational Behavior* in Bonini, C., Jaedicke, R. et Wagner H. (Eds), *Management Controls*, McGraw-Hill Book Company, New York.

Bouchikhi H. (1998), Living with and Building on Complexity: A constructivist Perspective on Organizations, *Organization*, N°2, pp; 217-232.

Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*. 5e Ed., PUF, Paris.

Bouquin H. (2005), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*. 3e Ed., PUF, Paris.

Bourguignon A. (2003), Conformité-autonomie: la double contrainte du "nouveau" contrôle de gestion ?, in Perret V. et Josserand E. (Eds), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris.

Cadbury A. (2002), *Corporate Governance and Chairmanship : A Personal View*, Oxford University Press, Oxford.

Cameron K.S. et Quinn R.E.(1988), *Organizational paradox and Transformation*, in Quinn, R.E. et Cameron, K.S. (1988), *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Ma., Ballinger Publishing Company, chap.1, pp. 1-18.

Cisneros L.F. (2005), *Le dirigenat fondateur versus le dirigenat successeur. Une comparaison de la distance managériale dans les PME familiales au Mexique*, Thèse de Doctorat, Groupe HEC.

Cuevas F. (1988), *La dialectique entre l'identité individuelle et la culture organisationnelle ; la méthode des contradictions*. Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine

Denison D., Hoolijberg R. et Quinn R. (1995), *Paradox and Performance : Toward a Theory of Behavioral Complexity in Management Leadership ; Organization Science*, Vol ; 6, N°5, Septembre-octobre, pp. 524-540.

Eisenhardt K. (2000), *Paradox, Spirals and Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism*, *Academy of Management Review*, Vol.25, Issue 4, pp. 703-705.

Evans P. (1999), *The dualistic Leader: Thriving on Paradox*, in Chowdhury S. (Ed.), *Management 21C*. New York et Londres, Prentice Hall/Financial Times.

Fiol M. (2003), *Les contradictions inhérentes au management. De la logique du curseur à celle de l'extenseur*, in Moingeon B. (Ed), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, L'Harmattan, Paris, pp. 231-267.

Fiol M., Garrette B., Cuevas F. et Boisot M. (1990), *AFM : Un modèle d'analyse de la formation au management*, Cahier de recherche n° 348, Groupe HEC, 47 pages.

Fiol, M., Oriot, F., Pannecièrre, F. et Meeuwenberg, J.D. (1996) *Emergence de nouvelles relations entre les cadres et l'entreprise*, Cahier de Recherche, HEC Management, Mars 1996, 157 pages.

Fiol M. et Lebas M. (1998), *Créer des situations de sens pour générer la performance*, in COLLINS, L. (Ed.), *Questions de Contrôle*, PUF, Paris.

Follett M. P. (1949), *Coordination*, in Urwick L. (Ed.), *Freedom and Co-ordination. Lectures in Business Administration*. Management Publications Trust Ltd., Londres, Chap. 5, pp. 61-76.

Ford J. et Ford L. (1994), *Logics of Identity, contradiction and Attraction to Change*, *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 4, 756-785.

Foucault M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Gallimard, Paris.

Goslin J. et Mintzberg H. (2003) *The Five Minds of a Manager*, *Harvard Business Review*, Vol.81, N° 11, pp. 54-63.

Hampden-Turner C. et Trompenaars F. (2000), *Building Cross-Cultural Competence*, John Willey and Sons Ltd.

Hofstede G. (1978), *The Poverty of Management Control Philosophy*, *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, Jul., pp.450-461

Koenig G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

Leana C. et Barry B. (2000), *Stability and Change as simultaneous Experiences in Organizational Life*, *Academy of Management Review*, Vol. 25, Issue 4, pp. 753-759.

Lewis M. (2000), *Exploring paradox : Toward a More Comprehensive Guide*, *Academy of Management Review*, Vol. 25, Issue 4, pp. 760-777.

- Mejia, J.H. (2005), Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines, Thèse de Doctorat, Groupe HEC.
- Morgan G. (1989), Les images de l'organisation, ESKA, Paris.
- Morin E. (1986), La méthode. Tome 3. La connaissance de la connaissance, Points Essais, Paris.
- Nalebuff B. et Brandenberger A. (1996), La co-opétition, Village Mondial, Paris.
- Napier B.J. et Ferris G.R., (1993) Distance in Organizations. *Human Resources Management*, Vol. 3, No. 4, pp.321-354
- Perret V. et Josserand E. (Eds) (2003), Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations, Ellipses, Paris
- Poole M.S. et Van de Ven A. (1989), Using Paradox To Build Management and Organizations Theory, *Academy of Management Review*, Vol.14, N°4, pp. 562-578.
- Quinn R. (1988), Beyond rational management, Jossey Bass, San Francisco, Ca.
- Quinn R.E. et Cameron K.S. (1988), Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Ma.
- Robertson R. (1995), Glocalization : Time-Space Homogeneity-Heterogeneity », , in Featherstone M., Lash S. et Robertson R. (Eds.), *Global modernities*, Sage, Londres, p. 25-44.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, DoubleDay Currency, Newx York.
- Simon H.A. (1965), *Administrative Behavior*, 2<sup>nd</sup> Ed., Macmillan / The Free Press, New York
- Simons R. (1990), The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 15, No. 1/2, pp.127-143
- Simons R. (1995), *Levers of control*. Boston, Harvard Business School Press
- Tarde, G. de (1897), *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*, Felix Alcan, Paris.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill Book Company, New York.
- Tushman M. et O'Reilly III C. (1996), Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, Vol. 38, N°4, Eté, pp. 8-30.
- Van de Ven A. et Poole M. (1988), Paradoxical Requirements For a Theory of Organizational Change, in Quinn R.E. et Cameron K.S. (1988), *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing Company, chap.2,19-63, Cambridge, Ma..
- Vince R. et Broussine M. (1996), Paradox, Defence and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change, *Organizational Studies*, Vol.17, n°1, pp. 1-21.
- Watzlawick P. (1978), Paradoxes, dans *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, Paris.
- Watzlawick P. (1988), La communication paradoxale, in Watzlawick P., Beavin J.H. et Jackson D.D., *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris, pp. 187-232.
- Westenholz A. (1993), Paradoxical Thinking and Change in Frames of Reference, *Organizational Studies*, Vol. 14, N°1, pp. 37-58.
- Wunenberger J.J. (1990), *La raison contradictoire*, Albin Michel, Paris.