



**HAL**  
open science

# Les fractures managériales comme facteur de risque majeur pour l'organisation

Michel Fiol, Yannick Fronda

► **To cite this version:**

Michel Fiol, Yannick Fronda. Les fractures managériales comme facteur de risque majeur pour l'organisation. 21ème congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC), May 2000, Angers, France. pp.CD-Rom. halshs-00587455

**HAL Id: halshs-00587455**

**<https://shs.hal.science/halshs-00587455>**

Submitted on 20 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *LES FRACTURES MANAGERIALES COMME FACTEUR DE RISQUE MAJEUR POUR L'ORGANISATION*

Michel FIOL <sup>1</sup>, Yannick FRONDA <sup>2</sup>

## Résumé

La divergence des buts représente un risque majeur pour la performance de l'entreprise. Sur la base d'une méthodologie originale, nous montrerons, à partir de l'étude du cas d'une unité opérationnelle appartenant à une grande entreprise de service française, comment le chercheur peut aider les acteurs à situer les points de fracture managériaux au sein d'une organisation.

Mots clés. - convergence des buts, fractures organisationnelles, management

## Abstract

*Goal incongruence among managers represents a considerable risk to a company's performance. This article will show how researchers can help managers to identify management fractures within the management structure. Using an original methodology we will examine the case of an operational unit in a large company in the French service sector.*

*Keywords. - goal incongruence, organisational fractures, management*

---

<sup>1</sup> Professeur, Groupe HEC, département Comptabilité - Contrôle de Gestion  
1 rue de la Libération 78351 JOUY EN JOSAS CEDEX

Tél : 01.39.67.72.81 Fax : 01.39.67.70.86 courrier électronique : fiol@hec.fr

<sup>2</sup> Professeur assistant, Institut National des Télécommunications, département Sciences de Gestion  
9 rue Fourier 91011 EVRY CEDEX

Tél : 01.60.76.41.08 Fax : 01.60.76.43.83 courrier électronique : yannick.fronda@int-evry.fr

## Introduction : les fractures au sein du réseau de management comme un risque majeur rarement évalué

Parmi les risques qui pèsent sur l'entreprise et sa performance, celui de divergence des buts au sein d'une équipe de direction, dans ses dimensions hiérarchique et latérale, interpelle directement le contrôle de gestion (Anthony, 1965-1988<sup>1</sup> ; Fiol, 1998<sup>2</sup>).

Or ce facteur majeur de performance organisationnelle est rarement pris en compte ; il est en tout cas absent du regard que le contrôle de gestion classique porte sur l'entreprise.

C'est pourquoi il semble crucial pour un dirigeant de se préoccuper de la qualité de convergence des buts au sein d'une équipe de direction, et de prévoir à cet effet un mode d'évaluation pertinent.

La détection de possibles fractures le long des lignes de management hiérarchiques et latérales, l'évaluation de leur amplitude et l'analyse de leurs causes constituent l'ossature méthodologique du mode de représentation du climat managérial développé dans cet article. Cette méthodologie originale, élaborée au sein du département comptabilité et contrôle de gestion du groupe HEC (Fiol et alii, 1996) et utilisée depuis une décennie dans de multiples contextes organisationnels (grands groupes, PME, international, organisations à but non-lucratif...), permet de situer et de mieux comprendre les points de fracture de la cohérence<sup>3</sup> et de la cohésion<sup>4</sup> managériales. Elle donne également des pistes pour tenter de les réduire, en particulier en fournissant des espaces d'expression aux implicites organisationnels<sup>5</sup>, qui constituent à notre sens des sources majeures de la divergence managériale. Cette méthodologie peut, en fonction des contextes organisationnels et des objectifs visés, servir d'outil de consultance et/ou d'instrument de recherche.

---

<sup>1</sup> Selon R.N. Anthony (1988), traduit et adapté par J.L. Ardoin (1993), " Le processus de contrôle de gestion est essentiellement comportemental. Etant donné que les managers ont des buts personnels, le problème central est de leur fournir des incitations telles que leurs propres buts correspondent à ceux de l'organisation ; cela est appelé la *convergence des buts*. Une convergence parfaite des buts personnels et de ceux de l'organisation ne peut pas être atteinte totalement ; l'objectif est de s'en rapprocher le plus possible " (p. 17).

<sup>2</sup> Selon Fiol (1998), " la convergence des buts se définit comme la volonté délibérée de conciliation entre les objectifs et les intérêts de l'organisation et ceux de ses membres, dont l'initiative incombe à la Direction Générale, et qui repose sur l'intégration instable, contingente et évolutive de deux visions contradictoires de la solidarité : la solidarité organique et la solidarité communautaire " (Fiol, 1991, p. 100).

<sup>3</sup> Nous entendons ici par " cohérence managériale " la capacité à harmoniser les responsabilités, objectifs et résultats individuels au sein d'une organisation ou d'une équipe.

<sup>4</sup> Nous entendons ici par " cohésion managériale " la propension d'une équipe à s'unir autour de valeurs partagées.

<sup>5</sup> Lors des réunions de validation avec les répondants des résultats de recherche que nous présenterons en troisième partie de cet article, certains participants ont manifesté l'importance de ces implicites organisationnels dans leur vécu quotidien : " on peut dire les choses en face à face, mais on n'a jamais l'occasion de les dire en collectif. Peut-être parce que l'on n'a pas d'espace de temps pour cela " ; " la preuve qu'on ne communique pas, c'est que dans les réunions il est rare qu'une personne s'exprime. " ; " on n'arrive pas à parler de ce qui ne marche pas. "

Dans le présent document, nous montrerons, à partir de l'étude du cas d'une unité opérationnelle d'une grande entreprise de service française, comment cette démarche, utilisée dans un cadre de recherche, peut mettre en évidence les points de fracture managériaux au sein d'une organisation. A l'aide des résultats obtenus, les acteurs concernés peuvent, via l'explicitation de " non-dits " et l'émergence de " non-conscients " <sup>1</sup>, enrichir leur compréhension de la situation managériale au sein de laquelle ils évoluent et élaborer des hypothèses d'action pour renforcer la convergence des buts.

1. Les fondements théoriques de la démarche : le double rôle du manager <sup>2</sup>

Nous partons ici des hypothèses suivantes (Fiol et Lebas, 1998) :

- Etre responsable d'une entité au sein d'une organisation consiste à faire face en permanence à des situations complexes dans lesquelles deux logiques s'opposent et se complètent. Vis-à-vis de ses partenaires de travail, la première impose au manager d'être un **générateur de performance individuelle** ; la seconde l'incite à être un **créateur de situations de sens**. L'une renvoie à la rationalité téléologique, l'autre au sens.

- Ces deux logiques ne sont pas à considérer comme les extrémités d'un continuum entre lesquelles le manager doit choisir l'une en excluant l'autre, ou sélectionner une position intermédiaire d'équilibre (compromis en forme de jeu à somme nulle tel qu'un renforcement de l'une ne peut se faire qu'au détriment de l'autre). Elles constituent les deux faces d'un même rôle qui s'imposent au manager aussi bien l'une que l'autre, à la fois en opposition et en complémentarité. On peut en conséquence parler de **double rôle du manager**.

- Ce double rôle se reflète dans chacune des relations qu'un manager entretient avec les composantes de son environnement de travail, qu'elles soient humaines (supérieur hiérarchique, subordonnés, pairs, clients, fournisseurs, etc.) ou non (contenu du travail, temps, événement imprévu, etc.).

Quelle que soit la place qu'il occupe dans un réseau de management, le responsable est à la fois un générateur de performance et un créateur de situations de sens.

### **1.1. Le manager comme générateur de performance**

Tout responsable doit savoir gérer les liaisons entre des objectifs, des ressources et des résultats qui délimitent son champ d'action sous la forme d'un triangle (Bescos et alii, 1993). Le rapprochement entre les objectifs et les résultats aide à la mesure de

---

<sup>1</sup> Nous visons en effet principalement au travers de cette méthodologie à donner aux acteurs du management les moyens de prendre conscience, en les explicitant, de fractures managériales " enfouies " sous l'urgence du quotidien et de porter un regard différent sur les situations de management qu'ils vivent.

<sup>2</sup> Nous avons choisi, dans le cadre de cet article, d'utiliser le terme de " manager " à défaut d'un équivalent français satisfaisant. Le terme de " responsable " nous paraît en effet trop large et imprécis, même s'il constitue probablement l'équivalent français le plus satisfaisant ; celui de " cadre " trop connoté en tant que statut institutionnel ; celui de " décideur " trop lié à une conception rationalisatrice de sa dimension décisionnelle. Nous reprenons à notre compte la définition générale qu'en donne P. Drucker : « le manager est celui qui a une obligation de réussite en termes de résultat économique compte tenu de ressources limitées, qui dirige d'autres responsables de gestion et d'organisation, et qui fait en sorte que se réalise le travail requis, et cela dans l'immédiat et dans l'avenir » (Drucker, 1957, pp. 6-17).

l'efficacité ; la comparaison entre ressources et résultats définit le degré d'efficience ; la liaison entre objectifs et ressources illustre la pertinence des choix les concernant (voir figure 1).

Ce n'est pas la maîtrise séparée des trois facteurs constituant les sommets du triangle (comparaison de l'évolution des ressources dans le temps, comparaison des résultats entre unités, définition des objectifs sans référence simultanée aux ressources) qui donne sa consistance au champ d'action du manager, mais l'appréhension simultanée de leurs interrelations.

Chaque “ triangle ” de liaisons entre objectifs, ressources et résultats est le support, la manifestation et la reconnaissance de l'individualisation des responsabilités du manager ; il fait de ce dernier, directement ou par l'intermédiaire de ses partenaires de travail, un **générateur de performance, c'est-à-dire le responsable individuel d'un élément de la performance collective, sur lequel il s'engage**. Ce “ triangle ” s'inscrit dans une logique de rationalité téléologique ; il incite le responsable à développer certains comportements : se focaliser sur l'action, rechercher des solutions à court terme, obtenir des résultats, assumer une responsabilité individuelle, exercer son autonomie, être réactif aux événements imprévus, mettre rapidement en oeuvre des actions correctives, déléguer des responsabilités et l'autorité correspondante, etc..

Le manager est avant tout perçu par son supérieur hiérarchique<sup>1</sup> comme un générateur de performance. Nous proposons de représenter symboliquement cette conception du rôle du manager sous la forme géométrique du “ triangle ” précité (voir figure 1).

## 1.2. Le manager comme créateur de situations de sens

Les subordonnés d'un manager comprennent et acceptent que leur supérieur hiérarchique soit un générateur de performance vis-à-vis des niveaux hiérarchiques plus élevés. Mais, ils souhaitent qu'il se manifeste d'abord à eux comme un créateur d'espace de sens. Ils ne lui demandent pas de leur “ donner du sens ” (le sens pourrait alors s'apparenter à une idéologie dominante qui s'imposerait à tous de la même façon et qui deviendrait, à terme, étouffante pour les collaborateurs), mais de **créer des situations qui font sens pour eux**. Jusqu'à présent, les théoriciens et les consultants en management, comme les dirigeants d'entreprise, leur ont essentiellement proposé trois facteurs de mobilisation : la stratégie comme une direction commune reconnue et acceptée par tous, la structure en tant que mode de fonctionnement collectif organisé, et la culture comme un ensemble de motivations ou de valeurs partagées. Ces ingrédients du management ne semblent pas créer à eux seuls des situations de

---

<sup>1</sup> Le concept de supérieur hiérarchique est utilisé ici au singulier. Aucune raison n'empêche de l'employer au pluriel. Les raisonnements proposés pour une structure hiérarchique classique sont tout à fait généralisables à une structure plus complexe (matricielle, par projets, etc.). Ainsi, dans une structure matricielle, nous avons pu constater qu'une personne située au croisement de deux axes de responsabilité requiert de ses supérieurs qu'ils soient tous deux créateurs de situations qui fassent sens pour elle, ce qui est d'ailleurs beaucoup plus complexe et insécurisant. En effet, le besoin de situations de sens de la part de cette personne ne s'en trouve pas atténué ou simplifié ; bien au contraire, il est souvent moins satisfait, car à celui qui est requis de chaque supérieur hiérarchique, s'ajoute celui de la cohérence entre les deux supérieurs, ce qui est rarement le cas.

sens ; ils ne constituent que des *ersatz* de sens <sup>1</sup>, pour reprendre l'expression de B. Sievers (Sievers, 1990). En effet, la réflexion stratégique est souvent apparue comme une forme raffinée de management taylorien dans laquelle certains, de par leur pouvoir d'information, décident de la direction à prendre et l'imposent, tandis que d'autres (" l'intendance ") ont l'obligation de suivre. De plus, les différentes structures proposées et mises en oeuvre ont souvent encouragé les stratégies individuelles, attisé les luttes de pouvoir ou isolé les responsables dans le réseau de management. Enfin, de nombreuses tentatives pour détecter des valeurs partagées et les organiser en charte commune ont échoué, car si identifier ces dernières s'avère difficile, les respecter semble l'être encore plus.

L'intention stratégique , la forme organisationnelle et le climat culturel ne semblent ainsi pas pouvoir être les pivots du sens pour les managers, mais seulement des éléments contributeurs parmi d'autres.

Comment alors aborder la question, complexe à l'évidence, du sens dans le cadre de l'organisation ? Fiol et Solé (1993) proposent les postulats suivants :

le sens est l'inverse, l'opposé de l'absurde ;

il n'y a pas de sens en soi, il n'y a de sens que pour soi <sup>2</sup>;

le sens est relation <sup>3</sup>.

Parmi les facteurs susceptible de faire sens aux yeux des collaborateurs <sup>4</sup>, on relèvera plus particulièrement :

– la compréhension (besoin de comprendre dans quelle perspective s'inscrivent leurs propres actions) ;

– l'utopie et l'idéalité (nécessité de rêver, de se projeter, de vivre avec l'espérance de quelque chose de meilleur dans le futur) ;

– l'esthétique (attachement à la beauté des produits ou du lieu de travail , recherche de perfection dans le travail) ;

– l'éthique (repérage et respect d'impératifs et de préférences exprimés en termes de valeurs morales de la vie collective)

– le plaisir et la passion (trouver de la joie dans ce que l'on fait à travers un accomplissement de soi ou des autres)

la pulsion de vie (être certain que l'entreprise va survivre, aller de l'avant même dans des conditions adverses).

---

<sup>1</sup> Les participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain (voir la troisième partie de cet article) évoqueront deux *ersatz* de sens dans leur vécu au sein de l'entité étudiée :

- une forme de communication interne privilégiée dans l'organisation : " est-ce que l'on ne parie pas trop sur la technique en matière de communication interne dans notre entreprise. On dit systématiquement aujourd'hui : *tout est dans l'Intranet* ; mais on n'y va jamais dans l'Intranet, en tout cas moi je n'y vais pas. "

- l'instrumentation de management : " j'ai une crainte, c'est que pour y parvenir, on instrumentalise tout. Ce ne sont pas des instruments qui vont nous apporter la solution ; c'est dangereux de tout instrumentaliser "

<sup>2</sup> Le sens ne peut donc être donné ni être identique pour tous ; chacun trouve ou non son propre sens dans la situation vécue, d'une manière qui varie dans l'espace et dans le temps, à savoir d'une personne à l'autre et au fil du temps pour une même personne. Et, comme nous l'avons déjà évoqué, ni la stratégie, ni la structure organisationnelle, ni la culture d'entreprise ne sont à même de " fournir " ce sens.

<sup>3</sup> Relation à autrui, à l'environnement, au temps, etc.

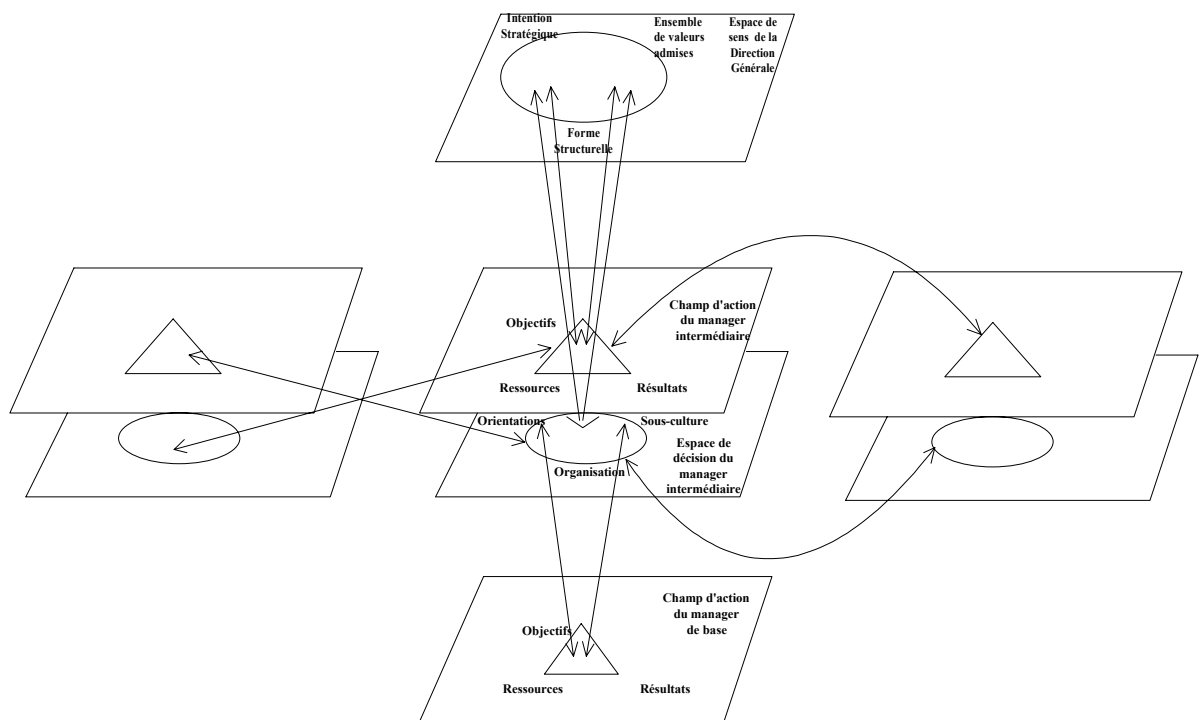
<sup>4</sup> La liste de ces facteurs n'est en rien exhaustive.

Ces dimensions ne produisent pas toutes du sens pour tous les membres d'une organisation, tout le temps ; mais elle peuvent potentiellement en produire pour certains et à certains moments <sup>1</sup>. Nous proposons de représenter symboliquement l'espace de sens du manager par un “ rond ” (voir figure 1), figure géométrique contradictoire et complémentaire du “ triangle ” qui, comme nous l'avons vu ci-dessus, a été choisi pour représenter la facette “ générateur de performance ” du manager.

### 1.3. L'articulation entre espaces de sens et champs d'action

Le champ d'action du manager (le “ triangle ”) et son espace de sens (le “ rond ”) se représentent dans deux plans différents (voir figure 1, ci-dessous) pour les raisons suivantes :

- Les deux peuvent exister indépendamment l'un de l'autre. Le “ rond ” ne constitue pas l'environnement du “ triangle ” ; il n'en est pas non plus un sous-ensemble.



<sup>1</sup> A titre d'illustration, citons la pluralité des formes de sens recherchées par les participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain (voir la troisième partie de cet article) :

- un premier participant le centrera sur son activité concrète quotidienne : “ le sens, c'est de vider sa table de travail , pas celle des autres [...] Pour moi, le sens s'arrête là. Celui que veut donner le directeur de l'unité (la stratégie), c'est très loin de moi. Je n'ai pas le temps de lever le nez du guidon pour aller voir la stratégie ; que l'on me donne le temps d'écouter celui qui vient me la présenter ! ”.

- ce qu'un second participant nuancera, en l'élargissant à son environnement social dans l'organisation : “ on est motivé par nos tâches quotidiennes dans notre environnement de travail immédiat mais pas par le

## **Figure 1 : Les interrelations entre espaces de sens et champs d'action**

(Fiol et Lebas, 1998, chapitre 3, p.79)

– Le long des lignes hiérarchiques, l'espace de sens d'un manager (son “ rond ”) est une auto représentation de celui de son supérieur hiérarchique ; situé entre deux “ ronds ”, le champ d'action du cadre (son “ triangle ”) se comporte alors comme un filtre qui tend à être déformant. De la même façon, la relation entre deux triangles successifs est affectée par le “ rond ” qui les sépare.

– L'espace de sens conduit le manager à communiquer sa vision du monde à ses collaborateurs et contribue à ce que ces derniers donnent de la signification à leurs propres “ triangles ”. Le champ d'action du manager s'inscrit dans la représentation qu'il se fait de l'espace de sens de son supérieur et sert à l'évaluation de sa propre performance. Si le manager est avant tout un générateur de performance pour son supérieur, il est principalement un créateur de situations de sens pour ses collaborateurs. Autrement dit, le manager est redevable de son “ triangle ” dans sa relation avec son supérieur et de son “ rond ” dans celle qu'il entretient avec ses collaborateurs.

La distance entre le plan du champ d'action et celui de l'espace de sens du manager mesure virtuellement la capacité de ce dernier à jouer son double rôle dans les relations qu'il entretient avec les composantes de son environnement de travail au sein de l'entreprise. Quand cette distance est faible, le manager tend à confondre “ triangle ” et “ rond ” (le “ rond ” devient une extension floue du “ triangle ” sous la forme du triptyque classique stratégie-structure-culture). A mesure que cette distance grandit, le manager augmente ses chances de différencier les deux faces de son rôle et de se consacrer pleinement à l'une *et* à l'autre. Lorsqu'elle devient trop grande, le manager peut tendre à une “ schizophrénie ” professionnelle.

Le “ rond ” et le “ triangle ” sont à appréhender comme étant contradictoires et complémentaires. L'hypertrophie de l'une de ces facettes inhibe le développement de l'autre. Mais si le développement - même faible - des deux est équilibré, un processus de renforcement réciproque peut se mettre en place. A l'instar d'un bandonéon, les deux extrémités peuvent s'étirer de manière progressive et simultanée.

---

15 suite

fonctionnement et la dynamique de l'unité. On trouve la motivation à l'extérieur mais pas à l'intérieur, alors que l'on devrait avoir les deux. ”

- et qu'un troisième éclairera différemment : “ moi je suis un scientifique. Les actions que ce groupe de travail propose pour donner du sens, comme le fait de serrer la main à ceux que l'on croise, me paraissent un peu dérisoires. Il faudrait à mon avis un audit, une réflexion globale sur le management du système d'information, les coûts. Le management reste de la rhétorique ; c'est pourquoi les gens concrets n'ont pas très envie de s'exprimer. Quant aux problèmes de transversalité, moi j'ai un travail de coordination donc je suis bien obligé de comprendre les problématiques des autres. ”

- un quatrième participant reliera lui le sens au leadership : “ pour moi, avoir un sens, c'est avoir un patron qui nous donne envie de venir travailler chaque matin. S'il n'y a pas de leadership à chaque niveau, c'est à dire une visibilité et une capacité à la communiquer, cela ne peut pas fonctionner ”.



– La direction générale, dont les membres de l'organisation requièrent qu'elle se manifeste à eux en priorité à travers son “ rond ”, est appréhendée comme un “ triangle ” par les actionnaires de l'entreprise. En période de crise, les collaborateurs ressentent davantage le besoin de “ rond ” pour se mobiliser ; paradoxalement, sous la pression des actionnaires, la direction générale tend à focaliser son attention sur son “ triangle ”. L'amointrissement du “ rond ” au sommet de l'organisation et la contribution du contrôle de gestion classique à l'emboîtement direct des “ triangles ” perturbent l'existence et la reconnaissance d'un espace de sens entre deux champs d'action successifs le long des lignes hiérarchiques.

– Si les relations entre “ triangles ” et “ ronds ” (de “ rond ” à “ rond ” ; de “ triangle ” à “ triangle ” ; de “ triangle ” à “ rond ” et vice versa) sont difficiles à assurer le long des lignes hiérarchiques, elles le sont tout autant sinon plus dans les liaisons latérales <sup>1</sup>. C'est cette articulation verticale le long des lignes hiérarchiques, mais aussi horizontale dans les relations latérales, de “ rond ” - “ triangle ” - “ rond ” - “ triangle ” - etc. (voir figure 1), que l'on peut appeler le réseau de management. Celui-ci se distingue d'un simple système de répartition de rôles et de responsabilités.

#### **1.4. Le profil relationnel du manager**

Situé à un nœud du réseau de management dans l'organisation, le manager est en relations avec différentes composantes, humaines ou non, de son environnement de travail.

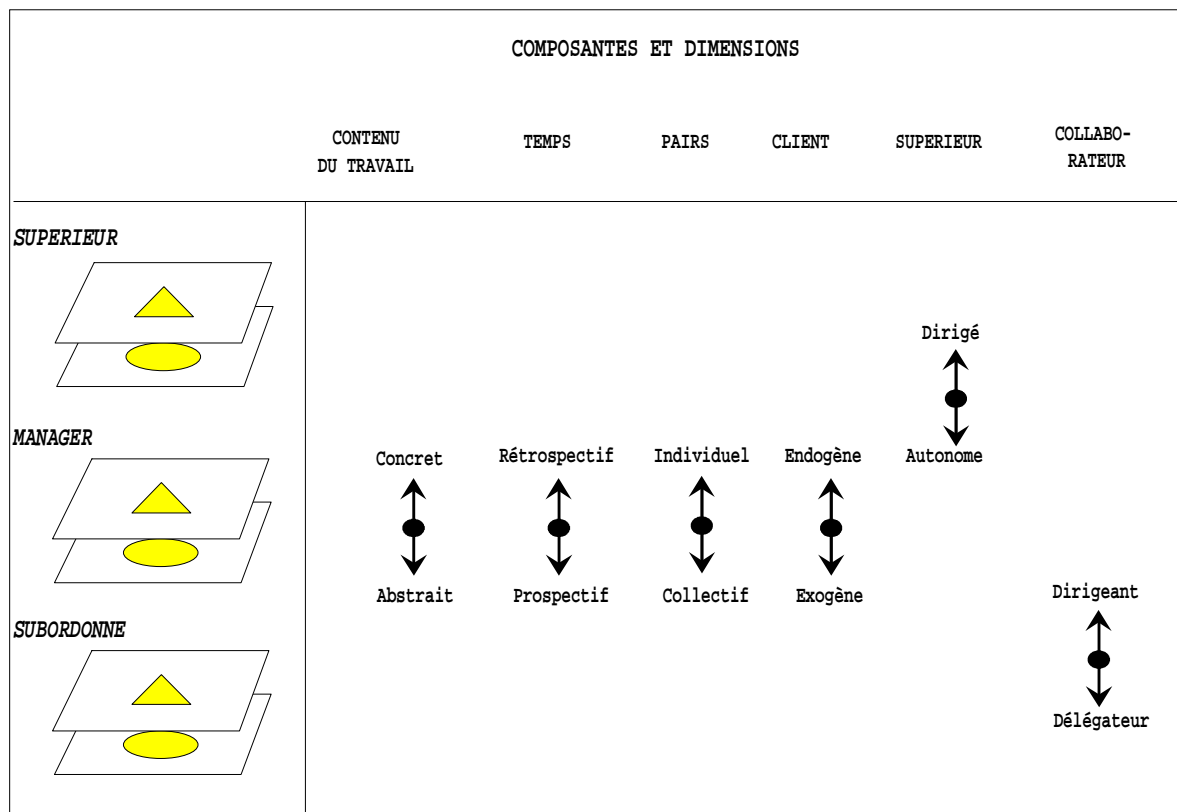
La relation que le manager entretient avec chacune de ces composantes illustre la dualité de son rôle. Elle implique deux dimensions (attitudes) qui s'opposent et se complètent : l'une concerne la rationalité téléologique, l'autre le sens. Cette relation se représente sous la forme de deux demi-axes situés de part et d'autre d'une origine commune, chaque demi-axe reflétant une des dimensions composant la relation. Deux critères caractérisent, en conséquence, une relation : l'amplitude de chaque dimension sur son demi-axe, et l'équilibrage des dimensions opposées et complémentaires sur les deux demi-axes de la relation.

Six des composantes de l'environnement de travail ont été plus particulièrement étudiées pour refléter le profil relationnel du manager (Fiol et alii, 1990, Fiol et alii, 1996). Ce sont : le contenu du travail, le supérieur hiérarchique immédiat, les collaborateurs directs, les collègues (ou pairs), le temps et les clients (voir figure 2). D'autres composantes sont actuellement à l'étude <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> D'où l'augmentation, déjà suggérée ci-dessus, des risques de divergence des buts dans des organisations au sein desquelles les relations hiérarchiques ou latérales sont multiples (structures matricielles, gestion par projet, etc.).

<sup>2</sup> Relations aux fournisseurs, à l'organisation prise dans sa globalité, à l'environnement sociétal, aux événements imprévus, etc.



**Figure 2 : Quelques dimensions du “ triangle ” et du “ rond ”**  
(Fiol, 1998, p. 25)

Cette analyse fait apparaître que chacune des relations étudiées peut être caractérisée par deux dimensions qui s'opposent, mais aussi se complètent ; par exemple, la relation du manager au contenu du travail fait émerger les dimensions “ concret ” et “ abstrait ”. Chacune de ces deux dimensions se définit avec ses forces et ses faiblesses, en évitant tout jugement de valeur vis-à-vis de l'une ou de l'autre. Ainsi, un comportement est concret quand il génère des solutions, résout des problèmes, conduit à des résultats ; directement opératoire, il est néanmoins difficilement transférable d'une fonction à une autre fonction, d'un travail à un autre travail. Au contraire, un comportement est abstrait quand il s'appuie sur des démarches, fait prendre de la distance, recherche la modélisation, pousse à la conceptualisation ; facilement transférable d'un noeud organisationnel à un autre, il est cependant peu opératoire.

Le regroupement des dimensions (attitudes) liées à la rationalité téléologique forme la facette “ générateur de performance ” du noeud organisationnel ; la conjonction des attitudes opposées, mais aussi complémentaires, des précédentes compose la facette “ créateur de situations de sens ”<sup>1</sup>. Le manager générateur de performance, ou “ triangle ”, tend à être concret (orienté vers l'action, le résultat), rétrospectif (capable de tirer les leçons de l'expérience du passé), individuel (travaillant seul), endogène (au service de la performance de son entité), autonome

<sup>1</sup> Ce résultat est validé statistiquement dans M. Fiol et alii, 1996, chapitre 3.

par rapport à son supérieur et délégué vis-à-vis de ses collaborateurs. Le manager créateur de situations de sens, ou “ rond ”, a plutôt tendance à être abstrait (orienté vers la réflexion, la conceptualisation, les démarches), prospectif (sachant se projeter dans le futur), collectif, exogène (au service de ses clients) , dirigé par le sens par son supérieur et dirigeant par le sens ses collaborateurs.

Le profil relationnel de chaque responsable peut alors être défini comme sa capacité à combiner les deux faces de son double rôle de manager, c'est-à-dire sa manière d'être en relation avec les composantes de son environnement de travail, chacune d'entre elles mettant en jeu deux dimensions qui s'opposent et se complètent.

Tout traitement différent d'une des dimensions par deux partenaires de travail (manager-supérieur hiérarchique direct, manager-subordonné direct, manager-pair, manager-client, manager-fournisseur, etc.) tend à provoquer une fracture de comportement entre les deux. Ainsi, dans la relation entre un manager et son supérieur hiérarchique, si le manager souhaite avoir beaucoup plus de temps pour la réflexion (abstrait) et le supérieur hiérarchique ne le souhaite pas, il y a risque de fracture. De même, dans la relation entre un manager et un collègue, si le premier désire plus de projection dans le futur (prospectif) et le second préfère vivre intensément le moment présent (ni prospectif, ni rétrospectif), il existe là aussi un risque de fracture.

Bien entendu, certaines attitudes, critiques dans les relations qu'entretiennent deux managers, doivent faire l'objet d'une attention soutenue. Ce sera particulièrement le cas des dimensions “ autonome ” et “ dirigé par le sens ”, dans le cas de la relation entre un manager et son supérieur hiérarchique, ou encore des dimensions “ dirigeant ” et “ délégué ” concernant la relation entre un manager et ses subordonnés.

## 2. Méthodologie de recherche associée au double rôle du manager

En résumé, les douze dimensions, illustrant deux à deux les relations qu'entretiennent les managers avec les six composantes de l'environnement de travail étudiées jusqu'ici, sont les suivantes :

### Dimensions antagonistes et complémentaires

— de chaque composante —

**Composantes**  
" rond "

**Pour la facette " triangle " Pour la facette**

supérieur hiérarchique immédiat	autonome	dirigé (par le sens)
pairs	individuel	collectif
clients	endogène	exogène
contenu du travail	concret	abstrait
temps	rétrospectif	prospectif
collaborateurs directs	déléguateur	dirigeant (par le sens)

**Tableau 1 : Dimensions évaluées de la relation des managers à leur environnement de travail**

La méthodologie mise en place pour explorer et comprendre le double rôle du manager et les fractures entre partenaires de travail se propose :

- d'évaluer l'importance qu'accordent les managers à chacune des dimensions étudiées, en tentant d'en mesurer les amplitudes respectives au niveau de chaque personne, ainsi que la tendance de chaque manager à équilibrer les amplitudes des dimensions opposées deux à deux,
- de cerner, en conséquence, les causes possibles de fractures entre le manager et chacun de ses partenaires de travail.

Dans cette approche, ce sont essentiellement les relations entre les managers et leurs supérieurs directs (qui incluent, bien entendu, les relations inverses avec leurs propres subordonnés) qui nous intéressent<sup>1</sup>. Nous restreignons donc volontairement, dans la présente étude, la méthodologie de recherche à ces relations.

### 2.1. Schéma général d'analyse : le " carré " des écarts

---

<sup>1</sup> D'autres travaux se sont intéressés à la relation entre clients et fournisseurs (Mellac, Fiol et Macquin, 1997) et à la relation entre pairs (Cisneros, 1999).

L'amplitude qu'accorde un manager à chacune des dimensions étudiées est difficile à évaluer pour les deux raisons suivantes :

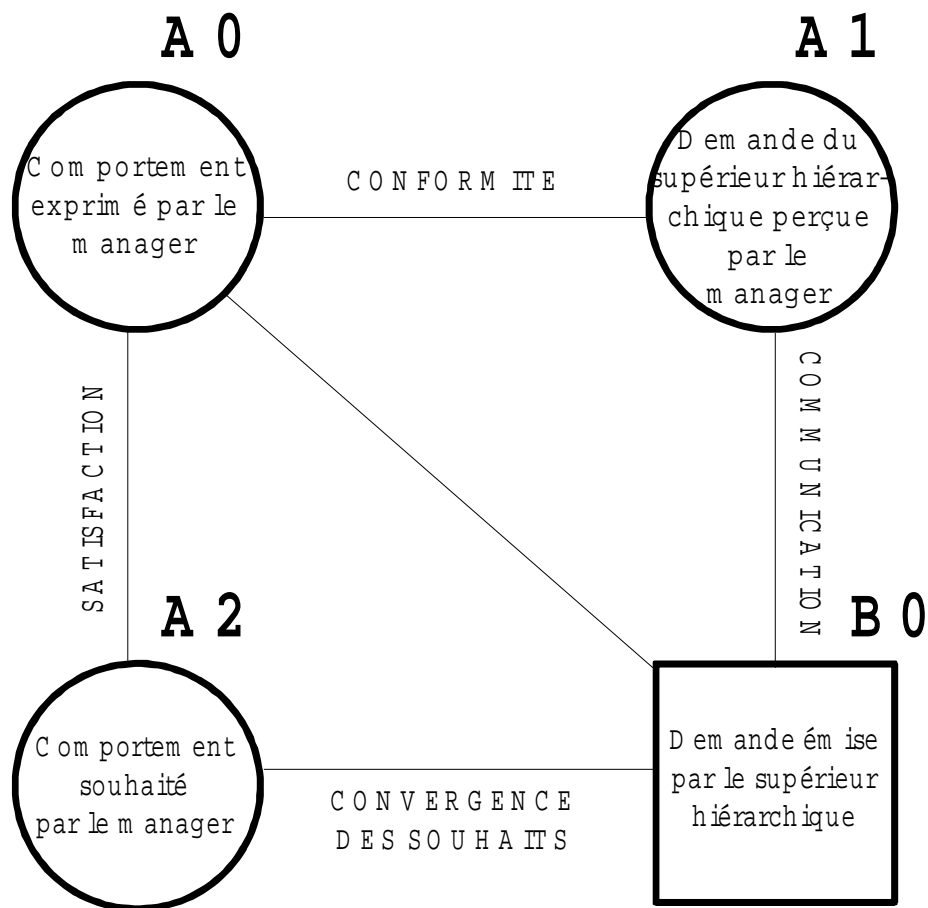
- vis-à-vis de chaque dimension, le manager fait généralement référence à trois types de comportements:
  - un comportement  $A_0$ , qualifié ici d'exprimé (par exemple : “ je me fixe seul mes objectifs annuels ”),
  - un comportement  $A_1$  que, selon lui, son supérieur hiérarchique direct lui demande d'avoir (par exemple : “ mon supérieur tient à ce que je me fixe seul mes objectifs annuels ”)
  - un comportement  $A_2$ , souhaité par le manager (par exemple: “ je préfère fixer mes objectifs annuels avec mes collègues ”).

Il n'y a donc pas une seule évaluation à effectuer, mais trois.

- 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 ; demander à un manager d'évaluer son degré d'autonomie peut produire des données difficilement exploitables. En effet, les managers ne requièrent pas tous la même autonomie et ont du mal à évaluer 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 ; 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 apparaît limitée.

C'est pourquoi, ce ne sont pas les états ( $A_0$ ,  $A_1$ ,  $A_2$ ) qui sont intéressants pour la recherche, mais les écarts entre ces états (voir figure 3). Ainsi, la distance  $A_0 - A_2$  évalue la satisfaction du manager au travail, et l'écart  $A_0 - A_1$  le degré de conformité avec la demande du supérieur hiérarchique, telle que se la représente le manager. En conséquence, l'écart entre  $A_0$  et  $A_2$  indique si le manager se sent satisfait de l'autonomie dont il dispose ou s'il en souhaite davantage (ou moins). De même, il manifeste s'il se conforme à la demande de son supérieur, telle qu'il se la représente (demande déclarée perçue), ou non.

En outre, si  $B_0$  est le comportement que le supérieur déclare attendre de son subordonné, la distance  $A_1 - B_0$  permet d'apprécier l'écart entre la demande de comportement émise par le supérieur hiérarchique et celle qui est perçue par son collaborateur. Les quatre comportements et les distances qui les séparent forment alors ce que nous appelons le “ carré ” des écarts (voir figure 3, ci-dessous).



*Figure 3 : le “carré” des écarts <sup>1</sup>*

C'est sur cette logique qu'est construit le questionnaire que remplissent les managers. Chaque dimension étudiée l'est toujours sous les trois éclairages A<sub>0</sub>, A<sub>1</sub> et A<sub>2</sub> ; la comparaison avec le quatrième pôle de comportements (B<sub>0</sub>, la demande émise par le supérieur hiérarchique) se réalisera par rapprochement avec les résultats obtenus au niveau hiérarchique N+1. Il faut insister ici sur le fait que cette méthodologie vise à donner une image globale du réseau de management (structuré et représenté par niveau hiérarchique) et des ses éventuelles fractures, mais en aucun cas d'évaluer les fractures existant entre tel ou tel membre individualisé de ce réseau de management <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pour une analyse plus détaillée du carré des écarts, voir Fiol M. et alii, 1996, opus cité

<sup>2</sup> L'expression de “ non-dits ” ou la découverte de “ non-conscients ” organisationnels ne pouvant se faire, nous semble t-il, que dans un cadre d'anonymat et de confidentialité des réponses fournies, excluant toute évaluation focalisée sur les individus. Cependant, une restitution individuelle des résultats est éventuellement possible, sur demande explicite et anonyme (codification chiffrée « aléatoire » du questionnaire et restitution téléphonique) des personnes intéressées, et sur la base de leur seul questionnaire individuel (il est volontairement impossible, avec les règles de confidentialité adoptées, de relier ces réponses individuelles à celles du supérieur hiérarchique et/ou des collaborateurs).

## 2.2. La collecte des données

Le questionnaire utilisé comporte 48 questions fermées, chacune des douze dimensions étudiées <sup>1</sup> correspondant à quatre questions (quatre items par dimension <sup>2</sup>). Toute question comprend trois sous-questions (ou “ variantes ” d’une même question) portant sur le même item d’une dimension, mais sous les trois angles du carré des écarts : les pôles A<sub>0</sub>, A<sub>1</sub> et A<sub>2</sub>. Au total, le questionnaire comprend donc 144 sous-questions.

Le tableau 3 ci-dessous donne un exemple de question associée à trois sous-questions. Les réponses possibles à chaque question sont au nombre de six (pour quelques questions, la réponse "ne s'applique pas " est également proposée), formant ainsi une échelle dite “ de Lickert ” à six degrés de réponses possibles (Lickert, 1967).

Dans cet exemple, la première question porte sur le pôle A<sub>0</sub> (comportement exprimé par le manager), la seconde sur le pôle A<sub>1</sub> (comportement supposé souhaité par le supérieur hiérarchique) et la troisième sur le pôle A<sub>2</sub> (comportement souhaité par le manager).

---

<sup>1</sup> A raison de deux dimensions, antagonistes et complémentaires, par composante étudiée de la relation du manager à son environnement de travail.

<sup>2</sup> Afin de recouper les réponses obtenues, de manière à réduire les risques d’ambiguïté dans la formulation des questions et d’incohérence des réponses fournies.

**Q.2.0.** Je constate concrètement que mon supérieur s'occupe de l'évolution de ma carrière :

<i>pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

**Q.2.1.** Je pense que mon supérieur tient à s'occuper de l'évolution de ma carrière :

<i>pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

**Q.2.2.** Je souhaite que mon supérieur s'occupe de l'évolution de ma carrière :

<i>pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

*Tableau 3 : exemple de question*

### 2.3. Le traitement des données

Un premier traitement des données consiste à mesurer les deux écarts  $A_1 - A_0$  et  $A_2 - A_0$  pour les quarante-huit questions de chaque questionnaire rempli, et à en calculer les moyennes (les écarts moyens) sur l'ensemble des managers situés au même niveau hiérarchique dans une organisation. Les réponses d'un manager ne sont bien entendu prises en compte que si celui-ci répond aux quatre questions d'une même dimension et aux trois sous-questions correspondantes ( $A_0$ ,  $A_1$  ou  $A_2$ ). Il n'est donc pas tenu compte des réponses partielles (par exemple 2 ou 3 questions sur 4 pour une dimension, ou 2 sous-questions sur 3 par question) pour des raisons d'introduction de biais statistique. Une analyse de significativité des écarts est effectuée.

Un second traitement des données consiste à mesurer en nombre de personnes les évolutions individuelles souhaitées. Trois catégories de managers sont considérées à chaque niveau hiérarchique : ceux dont l'écart est supérieur à + 0,5, ceux dont l'écart est inférieur à -0,5 et ceux dont l'écart se trouve compris entre -0,5 et + 0,5<sup>1</sup>.

Le troisième traitement des données, de nature graphique, est réalisé pour chaque composante de la relation à l'environnement de travail, de la façon suivante (voir figure 5) :

- sur l'axe des abscisses, est noté l'écart  $A_1 - A_0$  correspondant à une dimension,

<sup>1</sup> Les raisonnements statistiques qui justifient ces catégories sont présentés dans Fiol M. et alii (1996), chapitre 3.



- sur l'axe des ordonnées, est porté l'écart  $A_2 - A_0$  pour cette même dimension.

Un manager est représenté par un point dans la zone de « cohérence »<sup>1</sup> (vis-à-vis de son supérieur hiérarchique) si ses deux écarts correspondant à la dimension étudiée sont compris entre - 0,5 et + 0,5 strictement. Dans un plan orthonormé, cette zone est représentée par un carré ouvert dont les sommets ont pour coordonnées (- 0,5;-0,5), (-0,5;0,5), (0,5;-0,5), (0,5;0,5).

Les droites prolongeant les cotés parallèles du carré déterminent deux bandes parallèles qui se croisent. L'intersection de ces deux bandes constitue bien évidemment le carré de « cohérence » mais hors de cette intersection, les bandes déterminent chacune une zone de cohérence selon une seule variable et un écart selon l'autre, ce qui conduit à délimiter deux zones dites de « frustration »<sup>2</sup> et de « résistance »<sup>3</sup> dans la relation du manager avec son supérieur hiérarchique. Finalement, les points situés en dehors des deux bandes combinent deux écarts  $A_1 - A_0$  et  $A_2 - A_0$  supérieurs à + 0,5 ou inférieurs à - 0,5 ; ils se situent dans les zones que nous qualifions de « détresse »<sup>4</sup> ou « empêchement »<sup>5</sup>.

---

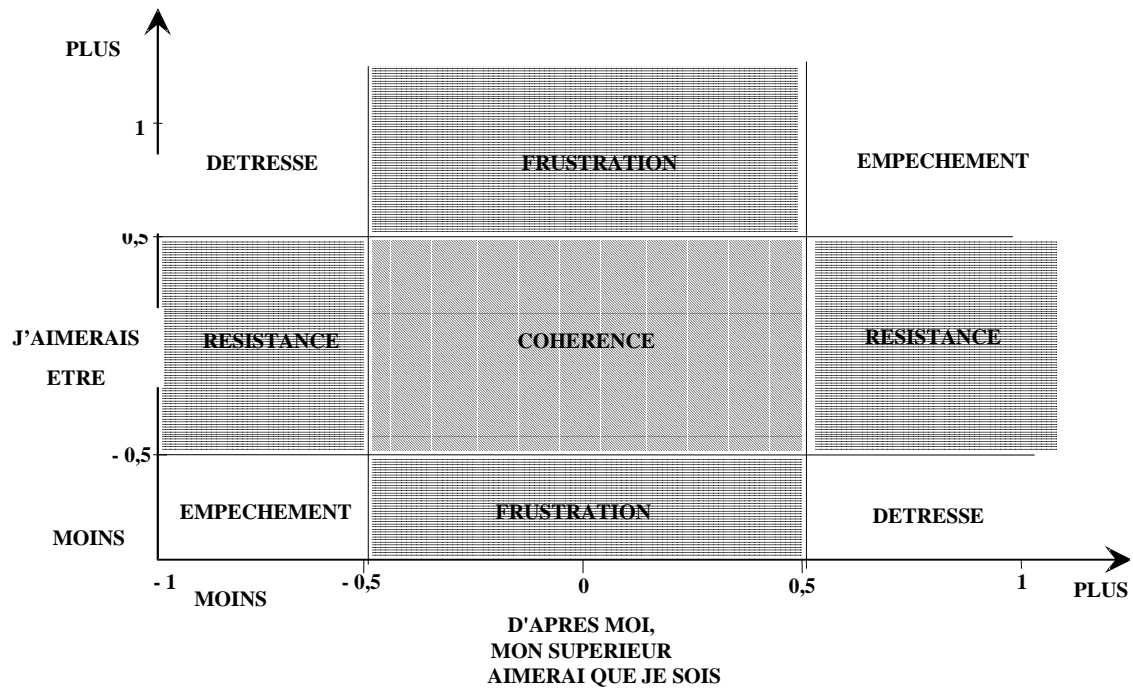
<sup>1</sup> Convergence relative entre les souhaits du manager, ceux (perçus) de son responsable hiérarchique et la situation (exprimée comme) vécue par le manager.

<sup>2</sup> C'est-à-dire de situations où le manager souhaite augmenter ou réduire un comportement, alors que son supérieur hiérarchique n'y tient pas.

<sup>3</sup> C'est-à-dire de situations où le manager ne tient pas à augmenter ou réduire significativement un comportement, alors que son supérieur hiérarchique le souhaite.

<sup>4</sup> C'est-à-dire de situations où le manager souhaite augmenter ou réduire un comportement, alors que le supérieur hiérarchique souhaite l'inverse (réduire versus augmenter ce même comportement).

<sup>5</sup> C'est-à-dire de situations où le manager et son supérieur hiérarchique souhaitent tous deux une augmentation ou une réduction de comportement, sans qu'ils parviennent à la mettre en pratique (soit parce qu'ils ne savent pas faire comme cela est le plus souvent le cas, soit parce que la situation ne s'y prête pas).



*Figure 4 : Les zones de positionnement relatif des individus (« mapping ») pour une composante donnée de la relation du manager à son environnement de travail*

### **3. Le cas d'une unité opérationnelle au sein d'une grande entreprise de service française : contexte et résultats**

#### **3.1 - Contexte de l'étude de cas**

Cette recherche a été menée en mai-juin 1999 au sein d'une unité opérationnelle appartenant à la maison-mère de l'un des plus grands groupes français de services, confronté depuis quelques années d'une part à la disparition progressive de son monopole d'exploitation sur le territoire national, d'autre part au très fort développement de son secteur d'activité, tant sur le plan commercial, concurrentiel que technologique. L'entreprise demeure fortement liée à l'Etat français, qui est encore aujourd'hui son principal actionnaire.

Issue du secteur public, le mode de management historique qui prévaut dans l'entreprise peut être qualifié de bureaucratique et technocratique : décisions très centralisées et “descendantes”, primauté à la technologie, dirigeants quasi exclusivement issus d'une même grande école d'ingénieurs, etc. Mais il est aussi le plus souvent consensuel, du fait de la culture sociale de l'entreprise, ainsi que des interactions entre d'une part un système organisationnel bureaucratique et d'autre part des pouvoirs et contre-pouvoirs en son sein <sup>1</sup>. La liberté de parole des individus au sein de cette entreprise apparaît plus grande que dans la plupart des organisations marchandes.

A la fin des années 1980, l'entreprise a pris un tournant plus commercial et moins technologique. Depuis peu, en particulier sous la houlette d'un nouveau président non-issu du “ sérail ”, les décisions se sont partiellement décentralisées au niveau de divisions spécialisées et d'unités opérationnelles locales (nouvelle structure organisationnelle autour de divisions et d'unités opérationnelles, relativement autonomes, spécialisées par marché-produits-métiers), la technologie ne constitue plus l'élément structurant majeur, et les profils des dirigeants se sont diversifiés (surtout au sommet du groupe, les cadres dirigeants intermédiaires, protégés par un statut spécifique, ayant été peu renouvelés).

Sachant que la pyramide des âges dans l'entreprise apparaît relativement déséquilibrée, avec une moyenne d'âge de plus de 40 ans, et que des flux importants de préretraites (et dans une moindre mesure de recrutements de jeunes salariés) sont encouragés depuis quelques années, un renouvellement massif du personnel de l'entreprise est en cours.

L'ensemble de ces éléments contextuels ont été développés dans le cadre d'une recherche antérieure, consacrée à l'émergence problématique de la fonction de

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire de l'interaction entre un système et des acteurs, au sens de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977 & 1993)

contrôle de gestion au sein des unités opérationnelles de cette entreprise (Fronza, 1997).

Un contact privilégié avec l'unité opérationnelle étudiée a été établi par l'intermédiaire d'abord de formations à la gestion financière (réalisées en 1996 et 1998) à la demande du siège, puis d'un partenariat de recherche<sup>1</sup> dans le cadre d'une thèse de doctorat en cours portant sur l'émergence de la fonction contrôle de gestion au sein des unités opérationnelles de l'entreprise.

Déstabilisés par l'ouverture et l'instabilité croissantes du marché, ainsi que par la remise en cause du mode de management passé, les dirigeants de cette unités opérationnelle ont souhaité, dans le cadre de ce partenariat de recherche, que nous les aidions à mieux appréhender leur environnement managérial interne actuel<sup>2</sup>.

Plus concrètement, cette unité opérationnelle, créée *ex nihilo* au milieu des années 1990<sup>3</sup>, comptant environ 450 salariés et située dans une métropole régionale française, est spécialisée sur un segment de clientèle extrêmement concurrentiel.

Elle a une vocation principalement commerciale (distribution et adaptation de produits conçus au niveau groupe), mais comprend aussi des activités non-directement commerciales qui participent au processus commercial (marketing, soutien technico-commercial, administration des ventes, SAV...) ainsi que des activités de production locales (occupant environ le tiers des salariés de l'entité). S'y ajoutent des activités fonctionnelles (GRH, gestion de la qualité, contrôle de gestion...) qui visent à développer la cohérence latérale au sein de l'unité.

L'unité opérationnelle étudiée réalise un chiffre d'affaires d'environ un milliard de francs. Une dizaine d'entités similaires couvrent les grandes régions françaises, l'Ile de France étant gérée indépendamment (elle comprend de son côté un peu moins d'une dizaine d'entités tout à fait similaires dans leur taille et leur organisation).

L'étude a été réalisée sur la base de 38 questionnaires retournés anonymement sur un total de 57 personnes sollicitées aux niveaux hiérarchiques N-1 (cadres dirigeants ou supérieurs), N-2 (cadres supérieurs ou moyens) et N-3 (cadres moyens ou agents) par rapport au directeur de l'unité<sup>4</sup>. Soit un taux de réponse global de plus de 65%.

---

<sup>1</sup> Partenariat formalisé dans un "cadre de collaboration" signé des deux parties, mais non contractualisé au sens habituel de la recherche-action puisque ce partenariat ne comprend aucun élément financier (hormis la prise en charge des frais de déplacements des chercheurs) ni surtout aucune intention transformative de nature déterministe. En ce sens, il ne s'agit clairement ni d'un contrat de consultance, ni d'un contrat de recherche-intervention dans leurs acceptions habituelles.

<sup>2</sup> Un des participants aux réunions de validation des résultats de l'étude soulignera l'urgence de cette préoccupation à ses yeux : " aujourd'hui on ne peut plus ne pas traiter ces problèmes. C'est vrai que ce ne sont pas des choses que l'on découvre aujourd'hui, mais la différence c'est que l'on ne peut plus éviter de les traiter, car il y a besoin d'un maximum d'autonomie sur le terrain. Si on ne les règle pas, on va aller à la catastrophe sous la pression de la réalité de l'environnement de l'entreprise "

<sup>3</sup> Dans le cadre de la création plus globale au milieu des années 1990, par regroupement d'entités préexistantes (filiales principalement) et création d'entités nouvelles, d'une division du groupe spécialisée sur ce même segment de clientèle extrêmement concurrentiel.

<sup>4</sup> Les niveaux hiérarchiques ayant été identifiés par des lettres (A, B ou C) portées sur des questionnaires par ailleurs totalement anonymes.

Sur cet échantillon de 38 répondants <sup>1</sup>, couvrant la totalité des fonctions présentes au sein de l'entité :

7 appartenait au comité de direction de l'entité (directeur et responsables N-1), dont 30% de femmes et 70% d'hommes <sup>2</sup> (moyenne d'âge 49 ans)

16 au niveau de responsabilité N-2, dont 15% de femmes et 85% d'hommes (moyenne d'âge 43 ans)

15 au niveau de responsabilité N-3, dont 45% de femmes et 55% d'hommes (moyenne d'âge 35 ans).

Rappelons, par rapport à la mesure des écarts de non-conformité (comportements effectifs exprimés par la personne interrogée comme étant en déphasage avec la demande de comportement du supérieur telle qu'elle la perçoit) et d'insatisfaction (comportements effectifs exprimés par la personne interrogée comme en étant en déphasage avec ses propres souhaits), que l'on considère qu'un écart est d'autant plus significatif <sup>3</sup> qu'il s'éloigne de zéro en valeur absolue, que les résultats obtenus sont suffisamment dispersés et que l'on exploite un nombre suffisant de réponses, globalement et par niveau hiérarchique

Enfin, soulignons que la démarche utilisée ici permet d'évaluer les écarts sur différentes composantes entre niveaux hiérarchiques successifs <sup>4</sup>.

### **3.2 - Résultats obtenus**

Nous allons dans un premier temps mettre en évidence les conclusions synthétiques que nous pouvons tirer de l'étude réalisée, résumés dans les deux tableaux suivants (tableaux 3 et 4, infra). Les données chiffrées y sont aussi volontairement arrondies à une décimale après la virgule, afin de favoriser une meilleure lisibilité pour le lecteur, et compte tenu de l'aspect par définition relatif sur un échantillon aussi réduit <sup>5</sup> d'une telle méthode de quantification d'écarts de perception d'ordre qualitatif.

---

<sup>1</sup> Incluant le directeur de l'entité.

<sup>2</sup> Données approchées, du fait de l'anonymat volontaire des réponses au questionnaire, car d'une part tous les répondants n'ont pas nécessairement indiqué leur sexe et âge, d'autre part il est impossible de les reconstituer puisque les répondants ne sont pas individuellement identifiés au sein de la population visée. Nous avons donc volontairement choisi d'afficher des données arrondies (pourcentages, moyennes), plus parlantes pour le lecteur.

<sup>3</sup> Pour de plus amples développements sur la méthodologie statistique utilisée, se référer à un précédent rapport de recherche (Fiol et alii, 1996).

<sup>4</sup> Le pôle A<sub>1</sub> présentant la perception des souhaits du supérieur hiérarchique, et le pôle B<sub>0</sub> les souhaits exprimés comme émis par le niveau hiérarchique supérieur.

<sup>5</sup> La significativité serait beaucoup plus forte sur la base d'une population de l'ordre de 40 personnes par niveau hiérarchique, soit 120 personnes dans le cas présent (taille d'échantillon concrètement impossible à atteindre au sein de cette unité sur les quatre premiers niveaux de responsabilité, i.e. jusqu'aux responsables de niveau N-3).

		Nous souhaiterions être plus (+) ou moins (-)		
composantes de la relation du manager à son environnement de travail	dimensions contradictoires et complémentaires de ces composantes	Responsables N-1	Responsables N-2	Responsables N-3
relation au supérieur hiérarchique	Autonome	+ 0,5	+ 0,8	+ 0,8
	Dirigé (par le sens)	+ 1,8	+ 1,7	+ 1,9
relation aux pairs	Individuel	+ 0,2	+ 0,45	+ 1,0
	Collectif	+ 0,3	+ 0,7	+ 0,3
relation aux clients	Endogène (vers l'interne)	+ 0,05	0,0	0,0
	Exogène (vers les clients)	+ 0,3	+ 0,4	+ 0,35
relation au contenu du travail	Concret	0,0	0,0	+ 0,2
	Abstrait	+ 0,4	+ 0,6	+ 0,9
relation au temps	Rétrospectif	+ 0,5	+ 0,8	+ 1,1
	Prospectif	+ 0,8	+ 1,0	+ 1,3
relation aux collaborateurs directs	Délégateur	+ 0,3	+ 0,4	ns <sup>1</sup>
	Dirigeant (par le sens)	+ 0,4	+ 0,3	ns

**Tableau 3 : Ecarts d'insatisfaction moyens par niveau hiérarchique**

*(comportements effectifs exprimés par la personne interrogée  
comme étant en déphasage avec ses propres souhaits)*

Nota : Les écarts significatifs sont signalés en gras dans ce tableau de synthèse ; les résultats propres au directeur de l'entité ne sont pas fournis ici pour des raisons d'anonymat des répondants (il se trouverait seul en niveau N).

Rappelons qu'un écart positif signifie que, sur une composante donnée de la relation à l'environnement de travail, les personnes interrogées souhaitent pour la plupart d'entre elles plus aller vers la dimension considérée. Par exemple, +0,5 sur la dimension " concret " de la relation au contenu du travail (abstrait/concret) signifierait que la majorité des personnes interrogées souhaitent avoir un contenu du travail qui soit plus concret. A contrario, -0,5 sur la direction " abstrait " de la même relation au contenu du travail signifierait que la majorité des personnes interrogées souhaitent avoir un contenu du travail qui soit moins abstrait.

<sup>1</sup> Cette dimension de la relation au poste de travail n'est pas mesurable pour les personnes situées en N-3 dans le cadre de cette étude, car d'une part ils n'ont pas systématiquement de collaborateur(s) qui leur soient hiérarchiquement rattachés, d'autre part ces éventuels collaborateurs (situés en N-4 par rapport au directeur d'unité) n'ont pas été interrogés dans le cadre de cette étude.

		Selon nous, notre supérieur hiérarchique souhaiterait que nous soyons plus (+) ou moins (-)		
composantes de la relation du manager à son environnement de travail	dimensions contradictoires et complémentaires de ces composantes	Responsables N-1	Responsables N-2	Responsables N-3
relation au supérieur hiérarchique	Autonome	0,0	0,0	+ 0,2
	Dirigé (par le sens)	+ 1,0	+ <b>0,9</b>	+ 0,7
relation aux pairs	Individuel	0,0	- 0,1	+ 0,15
	Collectif	+ 0,25	+ <b>0,35</b>	+ 0,1
relation aux clients	Endogène (vers l'interne)	+ 0,05	- 0,2	- 0,2
	Exogène (vers les clients)	+ <b>0,3</b>	- 0,2	- 0,1
relation au contenu du travail	Concret	+ <b>0,25</b>	- 0,2	- 0,2
	Abstrait	+ 0,2	+ <b>0,5</b>	+ <b>0,5</b>
relation au temps	Rétrospectif	+ 0,3	+ <b>0,7</b>	+ <b>0,7</b>
	Prospectif	+ 0,4	+ 0,2	+ <b>0,4</b>
relation aux collaborateurs directs	Délégateur	+ 0,2	- <b>0,2</b>	ns <sup>1</sup>
	Dirigeant (par le sens)	0,0	- 0,1	ns

Tableau 4 : Ecart de non-conformité moyens par niveau hiérarchique

*(comportements effectifs exprimés par les personnes interrogées comme étant en déphasage avec la demande de comportement émise par leur supérieur hiérarchique direct, telle qu'elles la perçoivent)*

Nota : Les écarts significatifs sont signalés en gras dans ce tableau de synthèse ; les résultats propres au directeur de l'entité ne sont pas fournis ici pour des raisons d'anonymat des répondants (il se trouverait seul en niveau N).

Rappelons qu'un écart positif signifie que, sur une composante donnée de la relation à l'environnement de travail, les personnes interrogées souhaitent pour la plupart d'entre elles plus aller vers la dimension considérée. Par exemple, +0,5 sur la dimension " concret " de la relation au contenu du travail (abstrait/concret) signifierait que la majorité des personnes interrogées pensent que leur supérieur hiérarchique immédiat souhaite que le contenu de leur travail soit plus concret qu'il ne l'est effectivement. A contrario, -0,5 sur la dimension " abstrait " de la même relation au contenu du travail signifierait que la majorité des personnes interrogées pensent que leur supérieur hiérarchique immédiat souhaite

<sup>1</sup> Cette dimension de la relation au poste de travail n'est pas mesurable pour les personnes situées en N-3 dans le cadre de cette étude, car d'une part ils n'ont pas systématiquement de collaborateur(s) qui leur soient hiérarchiquement rattachés, d'autre part ces éventuels collaborateurs (situés en N-4 par rapport au directeur d'unité) n'ont pas été interrogés dans le cadre de cette étude.

que le contenu de leur travail soit moins abstrait qu'il ne l'est effectivement selon la perception des personnes interrogées.



### **3.3. Interprétation des résultats du diagnostic : éléments de réflexion pour l'action future**

L'interprétation que nous en proposons sera systématiquement relative, outre les résultats intrinsèques de l'étude, à un double référentiel : d'une part celui de l'histoire, la culture, la structure et le mode de management de l'entreprise, déjà évoqués dans le contexte de l'étude de cas (voir supra 3.1.) ; d'autre part vis-à-vis des résultats obtenus avec la même méthodologie dans une multiplicité d'autres cadres organisationnels (grands groupes, PME, international, organisations à but non-lucratif...)

La confirmation par les personnes interrogées, des résultats du questionnaire a constitué une étape indispensable sur le plan méthodologique, dans la mesure où l'échantillon considéré dans l'étude est limité comme cela a déjà été souligné (moins de quarante personnes, réparties sur quatre niveaux hiérarchiques). Au cours de réunions de validation organisées à cette fin au sein de l'entité en juin 1999 <sup>1</sup>, nous avons reçu confirmation orale par les répondants de l'ensemble des conclusions de l'étude <sup>2</sup>, ainsi que de la plupart de nos hypothèses compréhensives fondées à la fois sur notre connaissance intime du milieu étudié et sur les résultats obtenus dans d'autres contextes organisationnels. C'est pourquoi nous reprendrons, dans le corps ou en notes de bas de page de cette partie interprétative de l'article, les expressions les plus significatives utilisées par les répondants lors de cette réunion de validation des résultats obtenus.

Enfin, signalons que de nombreuses données chiffrées, positionnements relatifs de personnes interrogées, « mappings », etc. constituent la matière de cette étude. Seuls ont été présentés ici (voir 3.2. supra) les tableaux de synthèse 3 et 4, évaluant les écarts moyens d'insatisfaction et de non-conformité, mais l'ensemble des données produites ont été mobilisées par les chercheurs pour l'interprétation des résultats qui suit.

a) **Par rapport à d'autres, cette équipe de direction** (directeur et responsables N-1) **donne l'impression d'être plutôt cohésive <sup>3</sup> et cohérente <sup>4</sup>**. Les résultats du questionnaire mettent en effet en évidence une compréhension commune (si ce n'est partagée) des difficultés (cf. infra), un besoin d'autonomie modéré de chaque membre de l'équipe de direction, ainsi que des relations aux pairs satisfaisantes.

---

<sup>1</sup> Présentés aux participants comme ayant pour objectif principal de valider et d'affiner les conclusions du questionnaire, et secondairement de recueillir des suggestions de pistes d'amélioration des modes de management (destinées à l'équipe de direction de l'entité). Nous en avons volontairement (en plein accord avec les dirigeants locaux) exclu l'équipe de direction de l'entité, et tenu à ne pas associer au sein du même groupe de validation des personnes interrogées avec leur responsable hiérarchique direct, afin que la parole y soit la plus libre possible.

<sup>2</sup> Exemple de réaction de répondant : “ Je ne suis pas étonné du tout des résultats que vous avez présentés. ” (source : réunions de validation des résultats de l'étude, juin 1999).

<sup>3</sup> Rappelons que nous entendons ici par “ cohésive ” une équipe unie autour de valeurs partagées.

<sup>4</sup> Rappelons que nous entendons ici par “ cohérente ” une équipe au sein de laquelle les responsabilités, objectifs et résultats individuels sont harmonieusement organisés.

b) **La principale difficulté ressentie dans l'entité est celle d'un manque crucial de direction (par le sens)**, que l'on pourrait résumer à *on ne sait pas où l'on va* : “ on est comme des petites barques qui ont besoin d'une ficelle même petite pour se rassembler ”, “ on vit dans le culte du pompier : ce qui est valorisé c'est d'être un sauveur ” “ on tire dans tous les sens ; tout est découpé, spécialisé ”<sup>1</sup>. Et cela à un niveau d'intensité rarement rencontré ailleurs : écart d'insatisfaction moyen de +1,9 ; écart de non-conformité moyen proche de +0,9 ; sachant qu'un écart moyen positif ou négatif de l'ordre de 1,0 en valeur absolue représente un contexte managérial déjà difficile à vivre sur le terrain à ces niveaux hiérarchiques de responsabilité<sup>2</sup>.

Habituellement, dans d'autres études, les écarts constatés augmentent en valeur (et donc en difficulté à vivre) au fur et à mesure que l'on descend le long de la ligne hiérarchique<sup>3</sup>. Ici ce phénomène ne se produit pas : les écarts de non-conformité moyens se réduisent légèrement de +1,0 à +0,9 puis à +0,7 (au fur et à mesure que l'on descend du niveau hiérarchique N-1 vers le niveau N-3) et les écarts d'insatisfaction moyens oscillent autour de +1,8<sup>4</sup>. En pourcentage, le nombre de personnes interrogées qui souhaitent davantage de direction par le sens est exceptionnellement élevé : 83%, 75% et 87% respectivement aux niveaux hiérarchiques N-1, N-2 et N-3. Les « mappings » concernant cette dimension laissent apparaître un fort pourcentage de personnes se situant dans la zone d' “ empêchement ”<sup>5</sup> (67%, 69% et 47% respectivement aux niveaux hiérarchiques N-1, N-2 et N-3). Aux niveaux N-1 et N-2, l'interprétation confirmée oralement par les répondants est celle d'une difficulté “ à faire ” mais aussi et surtout une difficulté à “ en parler ” ; le besoin de sens serait donc “ inexprimable ”. Il est aussi à noter que sur le niveau N-3, 20% des répondants sont positionnés en situation de “ détresse ” et 27% en “ frustration ”<sup>6</sup> ; ce qui apparaît comme de l' “ empêchement ” aux niveaux hiérarchiques supérieurs a ainsi tendance à se transformer en « catégories » plus délicates à vivre aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Le long de l'échelle hiérarchique, les managers semblent également sensibles à la direction par le sens, souhaitent la développer mais n'y parviennent pas<sup>7</sup>. Chacun semble avoir envie d'y remédier à son niveau sans y parvenir ; tous paraissent avoir conscience qu'il est extrêmement difficile pour le supérieur hiérarchique de fournir cette lisibilité qui fait cruellement défaut<sup>8</sup>. C'est au niveau du directeur que le besoin de sens se fait le plus

---

<sup>1</sup> Source : réunions de validation des résultats de l'étude, juin 1999.

<sup>2</sup> Malaise évoqué par un responsable de gestion des ressources humaines de l'entité, participant au même titre que les autres répondants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain : “ je reçois des gens en conseil d'orientation qui ne viennent pas chercher du conseil d'orientation mais qui sont mal dans leur travail. ”

<sup>3</sup> Les divergences s'amplifient des niveaux hiérarchiques élevés vers les niveaux hiérarchiques plus faibles, du fait certes de distorsions dans la communication, mais probablement aussi parce que la capacité d'acceptation de l'ambiguïté ou de la contradiction se réduit, ainsi que les marges d'autonomie et possibilités d'autorégulation.

<sup>4</sup> De +1,8 à +1,7 puis à +1,9 respectivement pour les niveaux hiérarchiques N-1, N-2 et N-3.

<sup>5</sup> Voir figure 4, supra.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> A ce sujet, un participant aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclare :

“ on essaie de donner du sens sans en avoir reçu des autres : on risque le discrédit en étant contredit par les faits. Et c'est difficile de revenir en arrière. ”

<sup>8</sup> Un participant aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclare sur ce point : “ On a un patron qui n'a pas de responsabilité. Mais ce n'est pas conflictuel parce qu'on sait que ça vient de plus haut. ”

sentir (écart d'insatisfaction de +2,75 ; écart de non-conformité de +1,5), et cela paraît largement surprenant car celui-ci devrait disposer de plus d'autonomie et se sentir plus proche des sphères dirigeantes du siège.

A l'inverse d'autres organisations, c'est donc au niveau hiérarchique le plus élevé que le besoin de direction se fait le plus ressentir en intensité, ce qui est totalement paradoxal. **Le manque de direction (par le sens) viendrait donc de plus haut** dans l'organisation ; la fracture la plus nette se situerait entre le siège et l'unité locale étudiée ; elle serait même atténuée par le directeur local . Notre connaissance plus fine du contexte organisationnel nous permet de nuancer cette lecture : une direction par le sens paraît exister au niveau du président du groupe, mais qui ne semble pas être retraduite en actes par les dirigeants intermédiaires <sup>1</sup>. En cela, l'entité étudiée apparaît relativement et globalement cohésive ; elle semble “ faire corps ” face au siège. Cela nous a été confirmé par les personnes interrogées lors de la séance de présentation des conclusions de l'étude <sup>2</sup>.

On peut néanmoins relever que si l'on regarde la relation supérieur-subordonné dans l'optique du supérieur cette fois (dimensions délégué/dirigeant), les écarts d'insatisfaction et de non-conformité sont faibles voire négatifs sur l'orientation “ dirigeant ” (par le sens) ; cela signifie que les supérieurs n'estiment pas devoir plus diriger leurs collaborateurs par le sens. Cela semble tout à fait paradoxal par rapport au manque crucial de direction par le sens exprimé ci-dessus par les subordonnés. Il s'agit cependant d'un constat classique, déjà maintes fois fait dans l'application de cette même méthodologie sur d'autres terrains organisationnels : **chacun attend de son supérieur des orientations de l'ordre du sens** (direction, collectif, “ exogénéité ”, abstraction, prospective) **qu'il estime suffisamment développer lui-même auprès de ses propres collaborateurs, mais que ces derniers estiment à leur tour insuffisamment développées par leur supérieur**. Et ainsi de suite tout au long de la ligne hiérarchique.

Face à ce paradoxe, on peut avancer plusieurs hypothèses qui mériteraient d'être développées et testées dans une recherche ultérieure :

sensibilité à la carrière qui pousse les individus à se préoccuper plus de leur supérieur hiérarchique que de leurs collaborateurs (les managers prêteraient ainsi plus

---

<sup>1</sup> Un participant aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclare à ce sujet : “ celui qui donne de plus de sens dans l'entreprise aujourd'hui, c'est le président. Par contre, quand je regarde dans mon entité, je ne vois pas de sens. On mène des réflexions au niveau managérial, et on a des pratiques à l'opposé. ”

<sup>2</sup> Des participant aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclarent à ce propos : “ On a confiance dans la boîte en général mais pas forcément dans le pouvoir [...] on a confiance dans le comité de direction de l'entité mais pas au dessus. ” ; “ Le président est incohérent : il dit qu'on réussira grâce à des stratégies locales mais, en fait, tout nous est imposé par le siège. ” ; “ la stratégie locale, dans l'esprit du président, c'est un objectif à moyen terme. Sa traduction telle que nous la vivons sur le terrain, c'est une dérive progressive qui fait qu'elle n'a plus de sens ” ; “ pour les dysfonctionnements quotidiens, la communication passe bien, ça fonctionne. Mais pas sur le plan stratégique. On est parti sur une stratégie locale, sans stratégie nationale claire ” ; “ on découvre sans arrêt des contraintes non avouées. On a l'impression d'être manipulés : on nous dit ce qui compte c'est le local et pourtant on découvre ces contraintes. ” ; “ les objectifs sont imposés (ce que l'on peut comprendre) mais ils sont mal opérationnalisés. On est le cul entre deux chaises. ”. Un autre participant relativise néanmoins la rupture : “ le tableau n'est peut être pas si noir : je n'ai pas l'impression d'avoir deux chefs (le comité de direction de l'entité et le siège). ”

d'attention à leur supérieur hiérarchique, jouant un rôle majeur dans leur évolution de carrière, qu'à leurs subordonnés) ;

“ héroïsation ” du supérieur (statut surhumain qui serait psychologiquement attribué par les managers à leur supérieur hiérarchique) ;

contradictions inhérentes à la nature humaine (le supérieur attendant toujours de son collaborateur qu'il soit un “ triangle ”, le collaborateur attendant toujours de son supérieur qu'il soit un “ rond ”, les deux logiques cohabitant en la même personne suivant qu'elle regarde vers son supérieur ou vers ses subordonnés).

c) **De façon contradictoire et complémentaire à cette forte demande de direction par le sens, on constate un souhait d'un peu plus d'autonomie <sup>1</sup>, qui s'amplifie cette fois au fil des niveaux hiérarchiques** : l'écart d'insatisfaction moyen passe de +0,5 pour les responsables N-1 à +0,8 pour les responsables N-2 et N-3. En pourcentage, le nombre de personnes souhaitant plus d'autonomie s'élève respectivement à 50%, 38% et 55% au long des niveaux hiérarchiques N-1, N-2 et N-3.

Mais on ne constate pas de divergence de vue fondamentale avec le supérieur hiérarchique sur ce point : le supérieur ne semble pas avoir de volonté de réduire le degré d'autonomie du subordonné.

d) **La relation au temps apparaît aussi problématique, sur plusieurs plans.**

Il semble d'abord y avoir au sein de l'entité une réelle difficulté à capitaliser sur les expériences passées, à se retourner pour tirer des bilans qui permettraient de « mieux faire » à l'avenir : écarts d'insatisfaction moyens de +0,8 (responsables N-1), +1,0 (responsables N-2) et +1,3 (responsables N-3) ; écarts de non-conformité moyens de +0,7 pour les responsables N-2 et N-3 (limité à +0,3 pour les responsables N-1). Chacun voudrait donc développer les regards rétrospectifs (souhaits du collaborateur et du supérieur) mais personne n'y parvient ; nous sommes là dans une situation que l'on qualifiera d' “ empêchement ” <sup>2</sup> (*on voudrait tous, mais l'on ne sait comment y arriver*).

On notera que la “ règle ” d'amplification des phénomènes au fil des niveaux hiérarchiques s'avère ici vérifiée (plus on “ descend ”, plus l'écart d'insatisfaction est fort). Cette **difficulté importante à capitaliser sur le passé** questionne directement sur les capacités d'apprentissage organisationnel de l'entité <sup>3</sup>.

Mais il y a une **difficulté encore plus forte à se projeter dans le futur, à imaginer, anticiper et préparer ce que sera demain** : écarts d'insatisfaction moyens de +0,8 (responsables N-1), +1,0 (responsables N-2) et +1,3 (responsables N-3). L'environnement concurrentiel et organisationnel extrêmement mouvant dans

---

<sup>1</sup> A ce propos, des participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclarent : “ il n'y a pas assez de délégation de pouvoir par rapport à la délégation de responsabilité. ” mais aussi “ l'autonomie au travail me semble suffisante. ”

<sup>2</sup> Voir figure 4, supra.

<sup>3</sup> Des participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclarent à ce sujet : “ on n'utilise pas d'indicateur d'évaluation. Donc, il n'y a pas de capitalisation ni de bilans ” ; “ on court dans tous les sens en ayant l'impression de ne pas avoir le temps parce que on ne sait pas faire des choix. ” ; “ on a un problème de mémoire collective car il n'existe pas de liaison dans le temps. ”

lequel se situe l'entreprise et l'entité étudiée peuvent permettre de comprendre partiellement cette difficulté, mais il ne semble pas qu'il s'agisse du seul élément à prendre en compte <sup>1</sup>. Cette situation que l'on qualifiera de "frustration" est probablement en effet à relier directement au constat d'un manque de direction déjà fait ci-dessus.

Dans leur relation au temps, les personnes interrogées explicitent donc une situation d'« empêchement » et de « frustration » : c'est ce que l'on décrit au sens commun par "avoir le nez dans le guidon". Cela nous a aussi été confirmé lors de la présentation des résultats <sup>2</sup>.

e) Concernant l'équilibre entre action et réflexion, **la focalisation sur l'attitude "concret" n'est pas rejetée mais on ne souhaite pas non plus qu'elle soit intensifiée** (écarts d'insatisfaction et de non-conformité moyens oscillant autour de 0, entre -0,2 et +0,2). Ce résultat contraste avec ceux de la plupart des grandes organisations marchandes étudiées jusqu'à présent avec une méthodologie identique, au sein desquelles la demande d'une moindre focalisation sur les résultats apparaît clairement. Certains participants à notre étude semblent d'ailleurs être conscients de ce "danger" potentiel <sup>3</sup>.

Par contre, les personnes interrogées souhaitent pouvoir trouver d'espace pour prendre du recul par rapport au quotidien, dans une orientation plus abstraite et conceptuelle (les écarts moyens de non-conformité sont faibles, mais les écarts moyens d'insatisfaction sont sensibles et s'amplifient en descendant les niveaux hiérarchiques : +0,4 pour les responsables N-1, +0,6 pour les responsables N-2 et +0,9 pour les responsables N-3. Nous retrouvons là en réduction des phénomènes généraux, qui se trouveront largement amplifiés dans les organisations qui se focalisent à outrance sur les résultats.

f) **Concernant les dimensions individuelles et collectives du poste de travail, les résultats sont contrastés entre les différents niveaux hiérarchiques, et même paradoxaux au premier degré.** En effet, si l'équipe de direction semble avoir un bon équilibre entre travail individuel et collectif, les responsables N-2 réclament plus de collectif (écart d'insatisfaction moyen de +0,7, contre +0,45 pour plus d'individuel) alors que les responsables N-3 réclament plus d'individuel (écart d'insatisfaction moyen de +1,0, contre +0,3 pour plus de collectif). Comment comprendre des résultats aussi paradoxaux ?

Concernant la demande de plus de collectif par les responsables N-2 <sup>4</sup>, deux hypothèses peuvent alors être formulées : soit les responsables N-1 travaillent avec

---

<sup>1</sup> Sur ce point, des participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclarent : "on a tendance à dire que c'est la faute de l'extérieur." ; "le temps est un faux problème : on ne se le donne pas"

<sup>2</sup> A ce propos, un participant aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclare : "la tête dans le guidon, c'est une forme de confort : on n'a pas besoin de penser."

<sup>3</sup> Un participant aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclare en effet : "j'ai une crainte, c'est que pour y parvenir, on instrumentalise tout. Ce ne sont pas des instruments qui vont nous apporter la solution ; c'est dangereux de tout instrumentaliser"

<sup>4</sup> Des participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclarent à ce propos : "on est traités de manière équitable mais on n'a pas de cohésion" ; "on travaille mais on

leurs collaborateurs N-2 en bilatéral uniquement, et non en équipe (phénomène organisationnel de “main de Lickert”<sup>1</sup>) ; soit il existe une **réelle fracture entre l'équipe de direction, habituée à travailler** au minimum hebdomadairement **en commun, et le niveau de responsabilité N-2**. Lors de la réunion de présentation des résultats de l'étude, les répondants présents ont nettement confirmé cette seconde hypothèse<sup>2</sup>.

Il semble donc que plus on renforce le collectif au sein d'un niveau hiérarchique, plus ce collectif a tendance à faire corps et plus le niveau hiérarchique immédiatement en-dessous se sent exclu de la “ caste ” du dessus.

D'autres études préalables, sur la base de cette même méthodologie, nous ont d'ailleurs montré que le phénomène inverse peut exister : dans le cas d'une équipe de direction conflictuelle, les managers du niveau inférieur (responsables N-2) réagissent soit en faisant corps avec leurs propres collaborateurs (responsables N-3) afin d'éviter de se retrouver isolés, soit en reproduisant la fracture hiérarchique à leur niveau. Dans le premier cas, à notre avis le plus courant, c'est bien la fracture existant au sein de l'équipe de direction qui incite<sup>3</sup> à la cohésion au niveau hiérarchique immédiatement inférieur.

**D'où la métahypothèse suivante : la cohésion** (par exemple de l'équipe de direction) **créerait le plus souvent, par contrecoup, une fracture au niveau immédiatement inférieur** (responsables N-2 ici) ; la fracture à un niveau hiérarchique générerait soit une reproduction de la rupture au niveau inférieur (plus rarement), soit la cohésion au niveau immédiatement inférieur (plus généralement). C'est pourquoi il faudrait développer beaucoup d'efforts de management pour éviter cet effet induit, comme nous l'avons constaté d'expérience.

A propos maintenant de la demande de plus d'individualisme par les responsables N-3 (elle concerne, en pourcentage, 67% des responsables de niveau N-3, ce qui est exceptionnel pour une entreprise française), notre hypothèse est qu'elle signifie le souhait d'une meilleure reconnaissance du travail individuel. Si l'on considère d'une part le statut interne des répondants situés en niveau N-3 (agents non-cadres pour la plupart<sup>4</sup>) la culture consensuelle et encore largement<sup>5</sup> égalitariste, cette hypothèse semble tout à fait plausible. Par exemple, sous justification de ne pas insécuriser le personnel d'exécution via l'aléa d'une part variable de rémunération,

---

travaille tout seul ” ; “ on tire dans tous les sens ; tout est découpé, spécialisé ” ; “ on a vraiment l'impression d'être tout seul pour tous ces problèmes. ”

<sup>1</sup> Lickert, 1967.

<sup>2</sup> Des participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclarent sur ce point : “ il y a en effet deux problèmes : une fracture entre le comité de direction de l'entité et les autres : le comité de direction ne donne pas assez de timing ni de sens ; les N-2 ne sont pas intégrés dans les lignes directrices au double sens qu'on ne pense pas à eux et qu'ils ne sont pas écoutés. ” ; “ par rapport à la fracture (entre les niveaux N-1 et N-2) mise en évidence par votre questionnaire, beaucoup de gens me disent qu'ils ne savent même pas qui est dans le comité de direction de l'entité, que les gens du comité de direction ne leur disent même pas bonjour quand ils les croisent. ”

<sup>3</sup> Une multiplicité de facteurs en interaction (proximité géographique et/ou organisationnelle, cohésion identitaire au sein de l'organisation, histoire de l'organisation...) intervenant dans le processus - au sens non déterministe du terme - qui mènera soit au renforcement de la cohésion, soit à la reproduction de la rupture au niveau hiérarchique immédiatement inférieur.

<sup>4</sup> Rémunérés en fixe et soumis à augmentations collectives, c'est-à-dire ne bénéficiant d'aucune partie variable (bonus, augmentation individuelle) qui reconnaisse et valorise la performance individuelle.

<sup>5</sup> Tant que l'on se situe hors des cadres supérieurs et dirigeants (cf. note précédente).

l'entreprise dénie ainsi à nos yeux à ces salariés (qui se vivent alors probablement comme “ de second ordre ”) le statut d'individu reconnu dans son engagement et sa réussite professionnels. Cette hypothèse nous semble avoir été confirmée par les personnes interrogées lors de la réunion de restitution des résultats de la recherche <sup>1</sup>.

En conclusion de l'interprétation des résultats fournis par notre questionnaire et dans la perspective de pistes d'action restant totalement à imaginer par les acteurs en présence, il nous apparaît que les principales fractures managériales vécues dans cette entité sont de l'ordre de l'“ empêchement ” (“ on est tous conscients de devoir mieux faire, on en a tous envie, mais on n'y parvient pas, on ne sait pas comment s'y prendre concrètement ”) <sup>2</sup>.

Ce qui est tout à fait encourageant pour les managers de cette entité, car la volonté individuelle et collective est là <sup>3</sup>, et elle pourrait partir de manière cohérente du haut de l'organigramme (comité de direction de l'entité). reste à trouver les voies concrètes d'une meilleure cohésion avec les niveaux hiérarchiques inférieurs.

---

<sup>1</sup> Sur ce point, des participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain déclarent : “ au niveau des N-3, on ne sait pas évaluer le travail individuel de ces gens-là. Donc on ne sait pas comment les valoriser ni les sanctionner. Comment alors ne pas les démotiver et parvenir à les intégrer ? ” ; “ je voudrais vous faire remarquer que sur l'ensemble des personnes présentes parmi nous aujourd'hui, celles qui sont situées le plus bas dans la hiérarchie sont parties et ne se sont pas exprimées ; j'ai l'impression que la fracture n'est pas simplement au niveau des N-2.... Peut-être faut-il leur apprendre à s'exprimer, créer un espace pour cela. ”

<sup>2</sup> Voir figure 4, p. 16.

<sup>3</sup> Témoignent en particulier de cette environnement organisationnel assez favorable et constructif les remarques suivantes de participants aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain: “ il faut relativiser. Il n'y a pas une absence totale de sens car sinon on n'aurait pas résisté dans un monde concurrentiel nouveau pour nous. ” ; “ moi je peux très bien comprendre que dans certains domaines on ne sache pas vraiment où l'on en va, si on me l'explique. Sinon, je me dis soit ils mentent, soit ils ne savent pas, soit les deux. ”

## **Conclusion : permettre aux acteurs du contrôle de mieux comprendre leur contexte de management**

Les quatre principaux résultats de l'enquête de terrain qui constitue l'objet de ce travail peuvent se résumer ainsi :

- les managers sont, dans leur grande majorité, confrontés à un fort déficit de direction par le sens de la part de leur supérieur hiérarchique direct. Ce besoin se fait déjà sentir au plus haut niveau hiérarchique de l'entité consultée dans sa relation avec le siège et se répercute en cascade à tous les niveaux de l'organisation. Ces mêmes managers ne souhaitent pas, par contre, davantage d'autonomie.

- les managers considèrent qu'ils sont suffisamment focalisés sur leurs résultats et ne souhaitent pas l'être davantage. Ils requièrent, par contre, beaucoup d'espace dans l'exercice de leur travail pour réfléchir, conceptualiser et prendre de la distance et de la hauteur par rapport au quotidien.

- Les managers observent qu'ils agissent trop dans le quotidien et qu'ils n'ont en conséquence ni la possibilité de faire des bilans sur les actions passées, ni de se projeter dans le futur.

- les cadres de base regrettent l'importance accordée par leur direction à la performance collective et demandent à être davantage évalués sur leur performance individuelle.

Les trois premiers résultats sont conformes à ceux obtenus dans d'autres organisations. Une préoccupation constante des Directions Générales pour accroître la délégation a occulté le fort besoin de direction par le sens réclamé par leurs collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques. Une recherche permanente de résultats à court terme, de solutions et d'action a renforcé le besoin des managers de consacrer beaucoup plus de temps à la réflexion. La course derrière le temps, qui semble s'accélérer, ne laisse plus de place à la capitalisation sur les expériences et donc à l'apprentissage ; le discrédit dont souffre la planification a émoussé la capacité des cadres à se projeter dans l'avenir.

Le dernier résultat est plus surprenant. Dans les autres organisations où l'individualisation de la performance est très développée, les managers ne souhaitent pas un renforcement de la performance individuelle ; ils réclament au contraire davantage de performance collective. Dans l'organisation qui nous occupe, ce résultat concernant un renforcement de l'individualisme au niveau de responsabilité N-3 par rapport au directeur d'unité peut s'expliquer par le fait que la majorité des répondants de ce niveau hiérarchique n'ont pas le statut de cadre. Comme la collectivisation de la performance s'y applique fortement aux niveau des cadres de base et a fortiori des non-cadres, ces derniers manifestent un fort besoin de reconnaissance de leur performance individuelle.



Ces résultats mettent en lumière quatre fractures managériales, mais aussi quatre leçons dont il conviendrait que le contrôle organisationnel en général et le contrôle de gestion en particulier s'inspirent dans le futur :

- il ne sert à rien de renforcer l'autonomie des managers si elle n'est pas accompagnée d'un développement équivalent de la direction par le sens ; sinon, la délégation ne conduit pas les managers à une plus grande autonomie, mais à de l'autarcie

- à trop forcer les managers à agir dans l'urgence, on les déforme au point d'en faire à terme des managers " jetables ", au sens de M. Villette <sup>1</sup>

- la relation au temps est devenue si conflictuelle que les managers ne " rêvent " plus dans le quotidien ; or ne plus rêver, c'est mourir

- vouloir plus de performance collective ne signifie pas refuser la performance individuelle. Même s'il n'a pas voulu ou pu en assumer seul les risques, au cœur de chaque manager sommeille toujours un entrepreneur individuel.

### Références bibliographiques

ANTHONY R.N. (1965) *Planning and Control Systems - A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

ANTHONY R.N. (1988) *The Management Control Function*, Harvard University Scholl Print, Cambridge, Ma. (traduction française : *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 1993).

BOUQUIN H. (1981) " Le contrôle de gestion dans les années 1980 ", *Revue Française de Comptabilité*, décembre 1981, pp. 514-520.

CISNEROS, L. F. (1999) *La distance managériale, une conséquence du manque de contrôle formalisé dans les PME mexicaines*, Mémoire de DEA, Université de Paris IX Dauphine.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

DRUCKER P. (1954) *The practice of Management*, Harper and Brothers, New-York.

(traduction française : *La pratique de la direction des entreprises*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1957).

FRIEDBERG E. (1993) *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris.

FIOL M. (1998) *La convergence des buts dans l'entreprise*, thèse de doctorat d'Etat, Université de Paris IX Dauphine, Paris

FIOL M. (1998) " Le contrôle de gestion est-il encore un mode de convergence des buts ",

in COLLINS L. (Ed.) *Questions de contrôle*, chapitre 4, pp. 97-122, PUF, Paris.

FIOL M. (1998) " Le défi des cadres : diriger et déléguer à la fois ", *Performances humaines et techniques*, numéro hors série, septembre 1998, pp. 21-27.

FIOL M., LEBAS M. (1998) " Générer des situations de sens pour générer la performance ",

in COLLINS L. (Ed.) *Questions de contrôle*, chapitre 3, pp. 70-96, PUF, Paris.

FIOL M., ORIOT F., PANNECIERE 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.

---

<sup>1</sup> Villette, 1996.

Un participant aux réunions de validation des résultats de l'étude de terrain exprime nous semble t-il joliment cette *obsession* : " on nous dit tout le temps qu'il faut être plus performant. Mais avant, on ne l'était pas ? "

- FRONDA Y. (1997) *Le contrôle de gestion au sein des unités opérationnelles d'une grande entreprise de service française : du déploiement à l'appropriation ?*, Mémoire de DEA, Université de Paris IX Dauphine.
- HAYES Robert H., ABERNATHY W. (1980) "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, juillet-août 1980 (traduction française : "Les faiblesses de la gestion américaine", *Harvard l'Expansion*, Hiver, 1980-1981, pp. 9-22).
- LICKERT R. (1967) *The human organization : its management and value*, Mc Graw Hill, New York (traduction française : *Le gouvernement participatif dans l'entreprise*, Gauthier Villars, Paris, 1974).
- MELLAC C., FIOL M., MACQUIN A. (1997) *Relations entre les cadres commerciaux et leurs clients : implications en termes de formation*, Rapport de recherche, HEC Management, mars 1997
- SIEVERS B. (1990) "La motivation : un ersatz de signification", in Chanlat J.F. (Ed.) *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'université de Laval, Editions ESKA, Paris, 1990
- VILLETTE M. (1996) *Le manager jetable*, La Découverte, Paris.