

## **Le manager et son supérieur : méfiance, confiance négative ou confiance positive ?**

**Magali Ayache**

**Université de Cergy-Pontoise**

magali.ayache@u-cergy.fr

**Hervé Laroche**

**ESCP Europe**

### **Résumé :**

---

Alors que les managers constituent une figure centrale des organisations, ils sont souvent vus comme déconnectés de leur hiérarchie. Or, ils ont des supérieurs. Cette communication se fixe pour objectif d'aborder la construction de la relation entre le manager et son supérieur à partir d'une démarche qualitative, ce qui nous permettra de réinterroger la théorie *Leader-Member Exchange* (LMX). Cette dernière est fréquemment retenue pour modéliser les relations entre supérieurs et subordonnés, elle démontre que qualité et dynamique par phases de la relation hiérarchique sont liées. Les tenants de cette approche ont principalement mobilisé des approches quantitatives pour aborder cette question. L'approche qualitative choisie repose sur des entretiens semi-directifs avec vingt-six managers d'organisations, de niveaux hiérarchiques et de fonctions variés. Un codage multithématique a été réalisé. Nous montrons que la construction de la relation entre un supérieur et un subordonné ne se résume pas à l'établissement ou non de la confiance. En effet, nous distinguons entre deux formes de confiance : « positive » ou « négative ». De manière plus dynamique, quatre phases peuvent apparaître dans la construction de la relation entre un manager et son supérieur, avec des points de basculement éventuels de l'une à l'autre : (1) la phase de mise en route et d'apprentissage (durant laquelle le manager met en place des stratégies permettant de réduire l'incertitude quant aux attentes souvent floues du supérieur sur les tâches à accomplir et sur le mode de fonctionnement) ; (2) la phase d'établissement d'une confiance que nous qualifions de négative (caractérisée par des interactions peu fréquentes et peu développées, un feedback inexistant et un investissement minimal du manager dans la relation) ou d'une confiance que nous qualifions de positive (relation riche et auto-entretenu, se développant souvent sur le plan affectif et bien vécue par le manager) ; (3) une phase éventuelle de détérioration de la confiance (conduisant à de la méfiance ou à une confiance négative) et (4) une phase éventuelle de retour à la confiance<sup>1</sup>.

**Mots-clés :** confiance, middle management, comportement organisationnel individuel, approche processuelle

---

<sup>1</sup> Nous remercions les deux évaluateurs anonymes pour la richesse de leurs commentaires. Même si ces derniers n'ont pas pu être tous intégrés dans le présent document, ils le seront dans une version ultérieure.

## **Le manager et son supérieur : méfiance, confiance négative ou confiance positive ?**

### **Introduction**

Comprendre la dynamique de la relation qui se construit entre un manager et son supérieur constitue un enjeu important en termes de performance et de satisfaction au travail. Longtemps considérés comme une simple courroie de transmission entre les dirigeants et les opérationnels, les managers retrouvent en effet aujourd'hui une place importante, voire centrale, dans les organisations (Laroche, 2000), que ce soit en tant que héros modernes de la stratégie dans le courant *Strategy as Practice* (voir par exemple Whittington, 2006 ; Wooldrige, Schmid et Floyd, 2008) ou en tant que *leader* qui insuffle une vision, qui donne du sens ou qui « coache » ses équipes (voir par exemple Allard-Poesi, 2012 ; Avolio, Walumbwa et Weber, 2009). Un point commun de ces deux courants de recherche est qu'ils considèrent le manager comme isolé, déconnecté de sa hiérarchie.

Pourtant, les managers s'inscrivent dans une ligne hiérarchique et ont donc des supérieurs. D'après la théorie LMX (*Leader-Member Exchange* ; Graen et Uhl-Bien, 1995) et plus récemment la théorie LLX (*Leader-Leader Exchange* ; Zhou *et al.*, 2012), la qualité de la relation qui se développe entre un supérieur et un subordonné est vue comme un déterminant de la performance du subordonné, et donc à un niveau plus macro, de la performance de l'organisation (Gerstner et Day, 1997 ; Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007). Les tenants de cette théorie montrent qu'un supérieur n'adopte pas un style de leadership moyen avec l'ensemble de ses subordonnés, mais que la relation qui se développe entre un supérieur et un subordonné est idiosyncrasique. Ainsi un même leader peut avoir des relations hiérarchiques très différentes avec chacun de ses subordonnés. On pourra alors distinguer deux groupes : l'intra-groupe (« *in-group* ») dans lequel les échanges entre supérieur et subordonné sont de bonne qualité et le hors-groupe (« *out-group* ») caractérisé par une faible qualité des échanges (Allard-Poesi, 2012).

Cependant, pour expliquer la qualité d'une relation à un moment donné dans le temps, il paraît nécessaire de comprendre le processus de construction de la relation. Les auteurs du courant LMX identifient une série de phases aboutissant à des interactions propres à l'« *in-group* » ou à l'« *out-group* » (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Cette communication aborde la construction de la relation entre le manager et son supérieur à partir d'une approche qualitative. Elle privilégie le point de vue du subordonné (manager), dans la mesure où, si c'est sa per-

formance qui est considérée comme l'enjeu de la relation, la perception de cette relation par celui-ci est un élément clef. Cette approche permet de réinterroger les phases mises en avant par la théorie LMX, ainsi que l'existence des deux groupes, l'« *in-group* » et l'« *out-group* ». Le matériau se compose de vingt-six entretiens semi-directifs avec des managers et a été examiné à l'aide d'un codage multithématique (Dumez, 2013).

Plus qu'une distinction « *in-group* » versus « *out-group* », nous identifions la construction de trois types de relations : un premier dans lequel le supérieur est méfiant, un second dans lequel une confiance minimale s'est établie (que nous qualifierons de confiance « négative »), et un dernier caractérisé par une confiance étendue (que nous qualifierons de confiance « positive »).

Cette communication sera organisée de la façon suivante. Dans un premier temps, nous présenterons les fondements de la théorie LMX à travers les questions de qualité et de dynamique de la relation entre un supérieur et un subordonné. La méthodologie de la recherche et l'échantillon analysé seront décrits dans une deuxième partie. La troisième partie sera consacrée à la présentation des résultats, qui seront discutés et confrontés à la littérature LMX dans une dernière partie.

## **1. Fondements de la relation hiérarchique à la lumière de la théorie LMX**

Les auteurs du courant LMX identifient les déterminants de la qualité d'une relation entre un supérieur et un subordonné. La qualité observée résulte d'un processus dynamique de construction de la relation par phases. Nous reviendrons ici sur ces deux problématiques et discuterons les apports et les limites de la théorie LMX pour aborder la question de la relation entre un manager et son supérieur.

### **1.1. La qualité de la relation entre un subordonné et un supérieur**

Reposant sur les théories des rôles et de l'échange social (Graen et Uhl-Bien, 1995), le courant LMX (traduit en français par théorie des échanges leader-membre ou supérieur-subordonné) s'est spécifiquement intéressé à la dyade formée par le subordonné et le supérieur (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Dionne, 2004 ; Allard-Poesi, 2012). L'originalité de cette approche est de se focaliser sur la relation. Les auteurs estiment que la relation est de bonne qualité quand le supérieur a confiance dans son subordonné, lui donne davantage de responsabilités, le soutient, échange fréquemment avec lui sur des sujets professionnels ou plus personnels, en lui donnant plus d'informations notamment, et le récompense de façon formelle et/ou informelle (Dienesch et Liden, 1986 ; Bauer et Green, 1996). Quand la relation est de mauvaise qualité, le supérieur se cantonne au contrat de travail formel et aux rôles prescrits (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Les auteurs ont proposé des échelles de mesure afin de saisir le niveau de qualité d'une relation supérieur-subordonné. En fonction de la mesure du niveau de qualité que la relation atteint sur ces échelles, la relation est qualifiée comme étant de bonne ou de mauvaise qualité et le subordonné fait alors partie respectivement de l'*in-group* ou de l'*out-group*.

Ainsi, dans ce cadre, les subordonnés d'un même supérieur se répartissent en deux groupes : (1) un groupe de subordonnés avec lequel le supérieur entretient des relations de bonne qualité (avec une contribution élevée, une forte loyauté, une forte affection, un fort respect mutuel, une forte confiance ou une obligation mutuelle élevée) et (2) un groupe de subordonnés avec lequel les relations sont limitées.

## 1.2. Les phases de la relation entre un subordonné et un supérieur

L'existence de deux groupes de subordonnés pour un même supérieur résulte de dynamiques différentes dans les relations qui se construisent. Les études adoptant une démarche longitudinale (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Bauer et Green, 1996 ; voir aussi Dansereau, Graen et Haga, 1975 ; Dienesch et Liden, 1986 ; Liden, Wayne et Stilwell, 1993) identifient généralement trois phases dans la dynamique de la relation. Bauer et Green (1996) construisent leur modèle de développement de la relation LMX autour de la théorie des rôles, des concepts de délégation et de performance en donnant une certaine importance au concept de confiance, tandis que le modèle de Graen et Uhl-Bien (1995) ne présente pas vraiment les mécanismes de construction de la relation, mais fait un parallèle avec le modèle de cycle de vie (sans l'étape de décroissance) et se fonde davantage sur la théorie des échanges sociaux.

Pour Bauer et Green (1996), le développement du LMX apparaît comme un processus de construction de la confiance et se présente comme suit :

- Phase de prise du rôle (« *role taking* ») et d'évaluations cognitives de la confiance pendant laquelle les similarités/différences entre supérieur et subordonné sont déterminantes : plus les similarités sont fortes, plus le supérieur a tendance à faire confiance, à prévoir et comprendre le comportement de son subordonné. En outre, considérer le subordonné comme un individu similaire incite le supérieur à lui attribuer une performance plus favorable, le subordonné ayant un comportement plus prédictible, interprétant les événements et communiquant de manière identique.
- Phase de fabrication du rôle (« *role making* ») et de confiance comportementale pendant laquelle des interactions constantes entre la délégation par le supérieur et la performance du subordonné ont lieu. Une bonne performance antérieure doit entraîner une plus grande délégation ultérieure et vice versa, ceci re-

posant sur une réciprocité dans la confiance. Chacun doit avoir confiance dans l'autre : le subordonné sait qu'il sera récompensé, le supérieur que les tâches seront faites.

- Phase de routinisation du rôle (« *role routinization* ») et du résultat de la confiance affective : les comportements de chacun sont prédictibles et un lien émotionnel vient compléter la relation orientée vers la tâche, c'est-à-dire les interactions délégation-performance, pour aboutir à une relation de bonne qualité.

Pour Graen et Uhl-Bien (1995), la construction de la relation repose plutôt sur la qualité des échanges entre le supérieur et le subordonné :

- Phase où les membres de la dyade sont étrangers (« *stranger phase* ») : quand la relation entre le supérieur et le subordonné débute, ils s'inscrivent chacun dans des rôles formels et prescrits (donc très spécifiés) et ont des échanges purement contractuels. Dans cette logique, des rôles seraient prescrits à chacun au début de la relation, les attentes sont spécifiées et chacun s'y conforme (Katz et Kahn, 1978).
- Phase où les membres font connaissance (« *acquaintance phase* ») : petit à petit, les membres apprennent à se connaître, ils n'échangent plus seulement sur le mode contractuel et partagent plus d'informations aux niveaux professionnel et personnel.
- Phase où la relation est à maturité (« *maturity phase* ») : quand les échanges continuent à s'intensifier, le supérieur et le subordonné entrent dans une relation mature ; ils peuvent compter sur le soutien et la loyauté de l'autre et les échanges reposent sur le respect mutuel, la confiance et la réciprocité ; ils s'influencent mutuellement.

Ainsi, les deux modèles reposent sur l'idée que la relation se construit et se développe en trois phases, l'un mettant plus l'accent sur une confiance réciproque, issue de la similarité des deux membres de la dyade, puis d'un cercle vertueux entre délégation et performance, et enfin d'un lien affectif, et reposant sur la prédictibilité des comportements, l'autre s'articulant autour d'un enrichissement progressif des échanges sur les plans professionnel et personnel et d'une meilleure connaissance mutuelle.

### 1.3. Apports et limites de la théorie LMX

La théorie LMX fait donc une place importante au phénomène de la confiance et à la qualité des échanges entre un supérieur et un subordonné. Néanmoins, l'approche quantitative majoritairement utilisée laisse plusieurs questions ouvertes en vue d'une analyse plus qualitative : les passages d'une phase à l'autre (nommés « *turning points* » dans les théories générales sur les relations ; Baxter et Wolf, 2009 ; Knobloch, 2009), la nature même des phases de la relation (la construction se produit-elle comme LMX la décrit ?) et leur nombre (peut-on penser l'ensemble des relations avec seulement trois phases ?) et la dimension particulière jouée par le phénomène

de la confiance. Par ailleurs, l'opposition entre « *ingroup* » et « *outgroup* » montre des positions extrêmes et on peut se demander s'il n'y a pas des positions intermédiaires.

Enfin, dans le cadre des méta-analyses sur la théorie LMX, les auteurs constatent que le subordonné et le supérieur n'ont pas la même perception de la qualité de la relation qu'ils entretiennent (Gerstner et Day, 1997 ; Paglis et Green, 2002). Zhou et Schriesheim (2010) appellent même à reconcevoir les échelles de mesure LMX : selon eux, les points de vue du supérieur et du subordonné sur leur relation sont tellement divergents qu'il faut les étudier de façon séparée.

Nous allons ainsi approfondir la construction de la relation en adoptant une approche qualitative et en prenant exclusivement le point de vue du manager dans sa relation avec son supérieur.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Compte-tenu de l'ancienneté du courant de recherche LMX et dans une optique de comparabilité des résultats, les travaux quantitatifs retiennent des échelles de mesure devenues « standard ». Zhou et Schriesheim (2010) suggèrent à l'inverse de développer des méthodes qualitatives qui permettront de faire émerger des dimensions de la relation qui ne sont qu'imparfaitement capturées par de telles échelles. Nous avons donc choisi d'adopter une démarche compréhensive et qualitative pour mettre à l'épreuve la théorie LMX (Dumez, 2013).

En retenant les termes de supérieur et de subordonné, la littérature LMX ne définit pas spécifiquement le niveau hiérarchique concerné. Nous avons décidé de nous focaliser dans notre étude empirique sur des managers dans leur relation avec leur supérieur. En effet, le fait que la relation du manager avec son supérieur soit souvent occultée, malgré son importance, nous invite à la regarder plus spécifiquement.

### **2.1. Collecte des données**

Une première campagne d'entretiens exploratoires auprès de vingt managers divers portant sur les questions d'autonomie et de rendu de compte nous a permis de mettre en évidence des premiers éléments sur la construction de la relation managériale (Ayache et Laroche, 2010). A partir des résultats obtenus, nous avons mené une deuxième campagne d'entretiens semi-directifs avec vingt-six managers d'organisations, de niveaux hiérarchiques et de fonctions variés, afin de mettre en évidence de façon plus précise les mécanismes de construction de la relation avec leur supérieur. Nous les avons interviewés en adoptant une attitude empathique (Kaufmann, 1999) et avons essayé de partager la réalité qu'ils vivaient, afin qu'ils fassent part de leurs perceptions de la façon la plus honnête possible. Nous leur avons demandé de raconter leur relation avec leur supérieur depuis le début, puis nous leur avons posé principalement des questions sur leurs perceptions des

attentes du supérieur, sur les types d'échanges, sur l'existence de phases dans la relation, tout en les laissant libres d'aborder ce qu'ils souhaitent, en ayant une attitude ouverte. Les entretiens ont duré en moyenne 105 minutes (écart type de 34). Ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement (environ 500 pages de retranscriptions). Le tableau ci-après présente l'échantillon des managers interviewés dans cette deuxième campagne :

**Tableau 1. Répartition des managers dans la seconde campagne d'entretiens en fonction de variables de contexte**

		André	Arnaud	Armelle	Audé	Benoît	Bernard	Christian	Christophe	Carine	Daphnée	David	Emmanuel	Emmanuel2	Frédéric	François-Xavier	Hervé	Hadrien	Johan	Jean-Christophe	Laurence	Michel	Marie-Cécile	Nicolas	Pascal	Pierre	Philippe	Total	
Caractéristiques de l'organisation	Taille de la structure	petite (< 50 salariés)	x													x	x											4	
		moyenne (50-250 salariés)				x		x	x			x	x			x									x				8
		grande (> 250 salariés)	x		x	x		x		x	x				x							x	x	x	x	x	x	x	14
	Appartenance à un groupe	Non			x									x		x													6
		Oui	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
	Nationalité de l'organisation	Française		x	x	x		x	x	x				x		x	x					x	x	x	x	x	x	x	15
		Européenne (hors France)	x				x								x				x					x					6
		Américaine											x	x					x										5
	Secteur d'activité de l'entreprise	Asiatique																											0
		Agricole																											0
Industrie			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x										x	x	x	15	
Type de propriété de l'entreprise	Services	x							x	x						x	x	x			x	x	x	x				11	
	Publique						x	x													x	x						4	
	Privée	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22	
Caractéristiques individuelles du manager	Fonction occupée	Mger opérationnel	x		x			x			x		x		x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	14	
		Mger fonctionnel	x	x	x	x	x		x	x		x		x								x	x		x	x		12	
	Age du Manager	Moins de 35 ans			x												x								x				5
		Entre 35 et 45 ans	x	x		x				x	x	x	x	x	x	x		x	x					x	x	x	x	17	
		Plus de 45 ans						x	x														x					4	
	Sexe Manager	Masculin	x	x			x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x	20
		Féminin			x	x					x	x											x		x				6
	Nombre de subordonnés	0					x					x																	2
		Entre 1 et 5			x						x		x				x	x		x						x			8
		Entre 6 et 10	x							x					x				x										4
Plus de 10			x		x	x	x	x					x								x	x	x	x	x	x	x	12	
Caractéristiques du supérieur par différence avec le manager	Age du supérieur par rapport au manager	Plus vieux	x	x		x			x	x					x	x	x					x	x	x	x	x	x	14	
		Proche				x		x	x			x	x	x				x	x			x	x					12	
		Plus jeune																										0	
	Différence de sexe avec le supérieur	Non	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	20
Oui										x	x										x	x						6	
Nationalité du supérieur autre que française (les managers sont tous français)	Non	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	24	
	Oui																	x			x							2	
Certaines caractéristiques de la relation	Nombres d'années totales de la relation	Moins de 1 année											x	x														2	
		Entre 1 et 2 ans							x														x	x				3	
		Entre 2 et 3 ans	x	x	x		x									x		x	x	x		x			x	x		13	
		Entre 3 et 5 ans										x					x										x	4	
		Plus de 5 ans							x	x																	x	4	
	Antériorité du manager dans le poste	Non	x	x	x	x	x						x	x						x					x	x		11	
		Oui						x	x	x	x	x				x		x	x			x	x	x	x	x	x	15	
	Distance géographique avec le supérieur	Faible (bureau proche)	x	x	x	x	x	x			x	x	x			x		x	x	x						x			15
		Moyenne (même site)								x														x	x		x	x	6
		Forte (autre site ou pays)												x			x						x						5
Fréquence des déplacements du manager	Faible			x	x	x	x			x	x					x	x					x	x	x	x	x		13	
	Moyenne	x	x																							x	10		
	Forte							x					x			x											3		

## **2.2. Analyse des données**

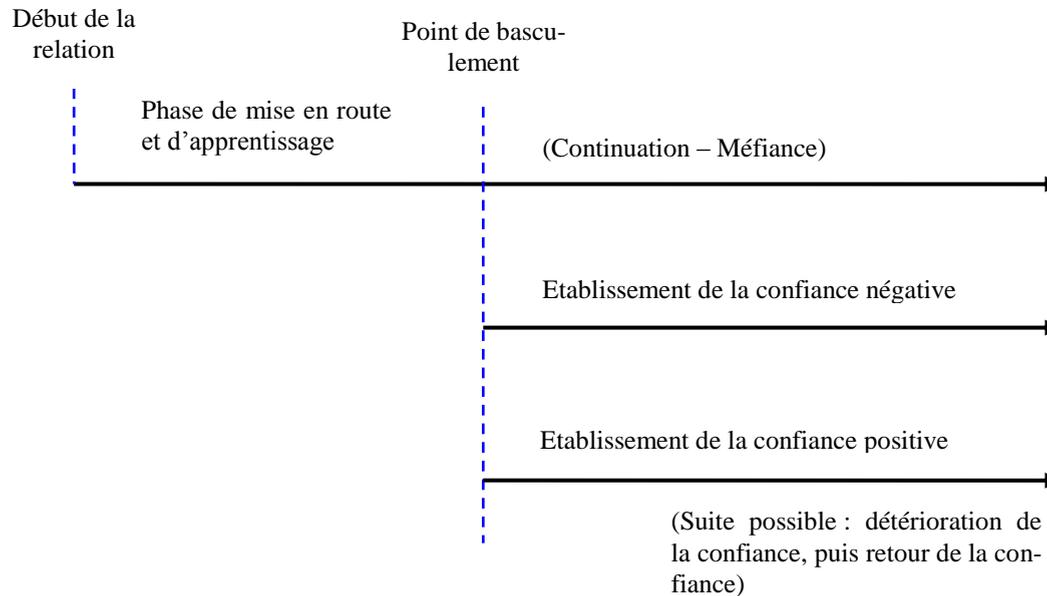
Nous avons retenu un codage multithématique, les thèmes étant issus à la fois de la théorie et du matériau (Dumez, 2013). Ce type de codage repose sur trois principes : prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse ; chercher l'hétérogénéité des thèmes ; rechercher le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. Une fois ces thèmes retenus, nous avons procédé à une analyse des ressemblances et différences qui s'est appuyée sur un codage binominal consistant à identifier des sous-thèmes par différence spécifique avec le thème général (Dumez, 2013).

Les résultats de la deuxième campagne que nous allons présenter montrent la dynamique de la relation entre le manager et son supérieur, recréant une unité après le codage multithématique.

## **3. Résultats**

L'analyse des entretiens permet de mettre en évidence les phases qui apparaissent dans la construction de la relation entre un manager et son supérieur, avec des points de basculement éventuels de l'une à l'autre : une première phase de mise en route et d'apprentissage de la relation, une deuxième phase possible d'établissement de la confiance négative ou de la confiance positive. On observe qu'une troisième phase de détérioration de la confiance positive est possible, suivie parfois d'un retour à la confiance. Nous illustrerons ces résultats par des extraits d'entretiens. Nous pouvons présenter nos résultats sous la forme schématique suivante :

**Figure 1. La dynamique de la relation managériale : l'existence de trois formes de confiance (méfiance, confiance négative, confiance positive)**



### 3.1. Mise en route et apprentissage de la relation

Les entretiens révèlent une première phase de mise en route et d'apprentissage de la relation. Une mise sous tension de la relation semble nécessaire pour que celle-ci démarre. Cette mise sous tension peut se produire lors de la première rencontre pendant laquelle un « *fit* » immédiat peut survenir (lors de l'entretien de recrutement ou de l'arrivée du supérieur dans l'équipe) ou peut être préparée par les expériences de relations antérieures ou par les effets de réputation (positifs ou négatifs) :

« C'est tout au début, parce qu'il m'a recruté. Le feeling... tout s'était bien passé, un très bon feeling. » (Frédéric)

La mise sous tension passe par un cadrage sur les attentes concernant le mode de fonctionnement et les tâches à faire :

« On s'est vu pour la prise de poste et rapidement on a déclenché un entretien pour un peu de cadrage, de savoir quelles étaient mes priorités à court terme et de fixer un peu les règles du jeu, dont ce point hebdo, à faire régulièrement. » (Emmanuel)

Le cadrage va se faire progressivement et va demander un investissement important de la part du manager, qui va alors être très actif dans ce cadrage :

« Au début, j'essayais de rentrer plus régulièrement en contact avec lui. Comme je démarrais dans ce poste-là et que c'était un poste assez différent de ce que je faisais avant, il fallait aussi que j'aie à peu près dans la même direction qu'il imaginait. Mais très rapidement, j'ai compris qu'il fallait que je me définisse mes objectifs tout seul et avec le temps, j'ai pris un peu plus d'autonomie. Mais, lié aussi au fait que j'avais peut-être un peu plus d'assurance et au bout de quelques mois, on finit par percevoir mieux le périmètre de son activité. Après plusieurs interactions avec le personnel des autres disciplines avec qui je travaille, on arrive mieux à cadrer son scope. » (Johan)

Si les modes de fonctionnement du manager et du supérieur sont perçus comme compatibles (notamment du fait de leur similarité, similarité que le manager décryptera), la relation fonctionne facilement.

« J'ai trouvé qu'on avait vraiment les mêmes réflexes professionnels, enfin la même façon de travailler. Par exemple, pour être un peu concret, on écrit beaucoup, on fait beaucoup de comptes-rendus. Et je sais que tout le monde ne travaille pas comme ça. Nous, ça a très bien fonctionné par exemple de cette façon-là. » (Armelle)

En revanche, en cas de divergence relative aux modes de fonctionnement, le manager cherche à comprendre comment la relation pourrait fonctionner. Il écoute, fait des essais à partir de ce qu'il connaît ou de ce qu'il observe du fonctionnement de son supérieur avec d'autres, il essaie d'imiter son supérieur, ou encore de modeler ou de contourner le mode de fonctionnement initial de son supérieur :

« C'est se connaître. Quelles sont les attentes ? Quels sont les fonctionnements : est-ce que c'est quelqu'un de plutôt synthétique qui veut avoir des choses factuelles synthétiquement. Est-ce que c'est quelqu'un qui préfère connaître tout du sujet ou juste la conclusion, et s'il y a besoin, des éléments, pas de justification, mais d'analyse des données montrant que ce qu'on fait, c'est pertinent, et que la conclusion à laquelle on est arrivé est pertinente. Ou des personnes qui veulent tout savoir à tout moment. La façon dont je fonctionne et dont il fonctionne, c'est synthétique : là, on doit atteindre tel résultat, on l'a atteint : oui ou non ? Pourquoi ? Est-ce que sur le mois à venir, on va pouvoir corriger et puis voilà, on passe à autre chose. » (Benoît)

Le cadrage sur les tâches à faire va suivre un processus assez similaire de compréhension des attentes. Une partie des attentes du supérieur sont claires et évidentes pour le manager. Elles font référence à ce qui est pour lui son métier :

« Je sais ce qu'il attend de moi, parce que c'est assez simple dans le sens où il y a que les résultats qui comptent, peu important les moyens. Tant qu'on respecte les polices internes, les règles internes et qu'on dépasse pas les budgets, c'est du basique, mais après la seule chose qui compte, c'est le résultat, c'est la satisfaction des commerciaux, des directeurs commerciaux. » (Laurence)

Néanmoins, une autre partie des attentes est floue et comporte une dimension d'incertitude. Le manager dépense alors une énergie importante pour comprendre ce que son supérieur attend de lui, et le supérieur contrôle l'action qui est menée. Plutôt que de lever facilement cette ambiguïté par un simple échange entre le manager et son supérieur, tout un jeu d'interactions et d'interprétations se met en place pour réussir à préciser ce que le supérieur attend de son manager :

« J'ai vite senti ce qui était important et là où il fallait faire attention. Mais lui non plus n'a pas clairement énoncé ce qu'il attendait de moi. C'était pas non plus très important, très riche quantitativement ce qu'il attendait de moi. Par contre, il y avait du feedback : c'est bien, c'est pas bien. C'était clair et net. Boum, ça tombait, parfois ça faisait mal, mais ça tombait. Mais au moins, je savais. » (Christian)

Le décryptage adéquat du mode de fonctionnement à adopter et des actions à mener permet au manager de valider un certain nombre d'étapes, assurant ainsi au supérieur que son manager est digne de confiance :

« Votre responsable sachant que vous avez répondu en temps et en heure avec la granularité dont il avait besoin et avec la maîtrise suffisante, là, forcément, vous commencez à établir une relation de confiance. » (Michel)

### **3.2. Le point de basculement**

Cette période semble orientée par l'attente de l'établissement de la confiance entre le manager et le supérieur, établissement qui se manifestera par un « moment-charnière », un point de basculement. La durée évoquée de cette première séquence, qui revient à de nombreuses reprises dans les entretiens, est d'un an. Il semble qu'il s'agisse d'un ordre de grandeur familier aux managers, quelque chose qu'ils ont en tête lorsqu'ils entament une nouvelle relation avec un supérieur :

« Ça dépend des évènements. Des expériences précédentes que j'ai eues, si on a très rapidement un événement de gestion de crise ou des choses comme ça, c'est ça qui peut être un accélérateur. Quand je dis : 6 mois à un an, c'est sans avoir de période d'activité très intense ou de gestion de crise. Je dirais que l'intensité des évènements fait que ça peut se bâtir plus rapidement. Le fait de gérer une période intense ensemble, avec son patron, de bonne façon, je crois que c'est un accélérateur de confiance. » (Emmanuel)

En réalité, la durée réelle de cette séquence dépend des « antécédents », c'est-à-dire essentiellement de l'expérience qu'ont les managers des relations antérieures : si cette expérience est solide, un moment-charnière peut arriver en moins d'un an ; si cette expérience est plus faible, il peut mettre plus de temps à se produire.

Vont jouer également la fréquence des interactions (plus elles sont fréquentes, plus l'apprentissage va être rapide), la similarité perçue et la propension du supérieur à faire confiance.

Si ce moment ne se produit pas, la relation apparaît prendre une trajectoire inattendue, voire décevante : le supérieur continue à contrôler son manager, il ne montre pas de signes de confiance. La relation semble rester dans cette phase de la construction et est perçue par les managers comme de la méfiance à leur égard de la part du supérieur :

« Il va rentrer dans un micro-détail et où tout d'un coup il s'inquiète, il veut avoir confirmation que telle chose a été faite. Et c'est du détail, détail, détail. Et ça, je sais qu'il le fait aux autres. [...] C'est par vague, donc je pense que c'est plus lié à sa personnalité et au fait que malgré tout, il nous fait pas encore confiance. Moi, je le prends comme un manque de confiance. » (Marie-Cécile)

En revanche, le moment-charnière, lorsqu'il a lieu, porte souvent une forte charge symbolique (l'affirmation de la confiance vis-à-vis de tiers ou une invitation à dîner par exemple).

« [L]e premier moment-charnière, c'est dans la foulée des deux transactions que j'avais faites, ça a été le fait qu'à un moment, on me file le bâton merdeux de la boîte qui était la cession d'un truc et puis que je la boucle. Là, voilà. Personne ne pouvait venir ce jour-là me dire que je n'avais pas grandi. [...] Et le deuxième, c'est le jour où je me suis retrouvé à minuit seul à la table de négo, et j'étais celui qui menait la négo, et le partner, le vieux singe, lui, était parti se coucher. Il m'a dit rendez-vous demain à 8h du mat, d'ici là, tu gères, quoi. Alors là, en plus, vis-à-vis des équipes parce que j'avais un chargé d'affaire avec moi, le mec, une bonne fois pour toutes, il a acté que : d'accord, ce gars-là, qui est à côté, qui a peut-être 3-4 ans de plus que moi, en fait, il est potentiellement associé sur cette transaction, et c'est lui qui gère. [...] Là, on est dans le champ de la confiance. C'est : tiens, je peux aller me coucher serein parce que c'est François-Xavier que j'ai laissé derrière. Il y a 4 ans, il aurait pas laissé François-Xavier. Il serait pas allé se coucher. » (François-Xavier)

Le premier moment, qui est attendu, recherché, et qui, s'il ne se produit pas, provoque une interrogation souvent douloureuse, alors que son apparition est au contraire ressentie positivement sur le plan émotionnel. Le manager prend alors conscience que son supérieur lui fait confiance, confiance qui peut prendre deux modalités, « positive » ou « négative ».

### **3.3. Etablissement de la confiance positive**

Ce qui est attendu comme aboutissement « normal » par les managers, c'est l'établissement d'une confiance étendue, allant au-delà de la suspension de la méfiance, que l'on qualifiera de « positive » entre le manager et

son supérieur. Dans ces cas, le manager et son supérieur se portent une forte attention mutuelle. La fréquence des échanges est alors importante et les sujets abordés entre le manager et son supérieur sont variés sur le plan professionnel et peuvent prendre une tournure plus personnelle, plus affective :

« Peut-être la première fois où elle m'a invitée à dîner, où là, je me suis dit : on rentre dans une relation de confiance où on peut se dire les choses, c'est-à-dire qu'à ce moment-là, je me suis sentie dans une relation manager et boss, on peut pas toujours tout dire, on a des faiblesses ou des appréhensions qu'on n'a pas forcément envie d'exposer à son patron, qu'on préfère garder pour soi et à partir de là, je me suis dit que je pouvais lui en parler finalement et que j'avais pas d'appréhension à lui en parler d'être jugée après moins performante ou moins en adéquation avec le poste. Je dirais que ça a été un moment important puisque je me suis dit : on a une relation un peu plus que simplement professionnelle et elle aussi m'a confié un certain nombre d'éléments personnels. Ça a dû se passer à la fin des six premiers mois. » (Armelle)

Dans cette relation, le manager comme son supérieur apportent une énergie importante dans le système, qui génère, dans un cercle vertueux, une énergie renouvelée ; la relation s'entretient sans effort particulier. Il y a à la fois relâchement du contrôle et « ouverture » de la part du supérieur. Cette dynamique relationnelle peut être recherchée par les managers, elle les valorise et leur semble être le modèle de référence de la relation avec le supérieur :

« Il a eu besoin d'être rassuré sur pleins de choses, et à partir du moment où il a été rassuré, il y a eu une confiance qui s'est instaurée. Et à partir du moment où le contact était maintenu, régulier et que je le rassurais régulièrement, on est rentré dans une relation où tout le monde avait envie d'y aller, il y avait une émulation, une synergie... » (Christian)

La confiance positive est perçue par les managers dans la différence entre leur propre relation avec le supérieur et celles que ce dernier entretient avec ses autres subordonnés. Un extrait de l'entretien avec Pierre permet d'illustrer ce point :

« Sur les comités France, son bras droit dans les directions, c'est le directeur commercial. Moi, je me considère comme son bras gauche. A partir de là, il a quand même une certaine attention comme je disais, chaque fois que j'émetts une idée, il la prend positivement, il la challenge, il va jamais me contredire frontalement. C'est rare. Alors qu'avec certains, il le fait. Et c'est là où je dis : face aux autres, c'est ça sa marque de confiance, en fait. »

### 3.4. Etablissement de la confiance négative

Mais la confiance qui s'installe peut cependant n'être guère plus qu'une confiance minimale dépourvue d'investissement. On la qualifiera de confiance « négative », dans la mesure où elle est surtout la négation de la méfiance, d'une part, et qu'elle suscite une déception chez le manager, d'autre part. Dans cette phase, le supérieur tient pour acquis que le manager fait bien son travail, que « ça tourne ». Cela lui suffit. Il accorde peu d'attention à ce que fait son manager et il sait que son manager le tiendra informé en cas de besoin. Le manager va prendre en charge l'attention du supérieur, va le tenir informé des événements qu'il estime importants ; il peut également chercher à rendre son action visible aux autres, si elle ne l'est pas pour le supérieur.

« Je peux aller dans la direction qui me plaît, qui semble intéressante. Quand il faut recruter du monde, on s'organise, il faut budgéter, etc., mais c'est assez libre dans ce sens-là. La contrepartie, c'est que je peux me sentir un peu seul dans le sens où il me laisse faire mon business, mais globalement il voit que ça tourne, enfin il pense que ça tourne, et du coup, il a une relation assez détachée, on n'a pas un reporting très régulier. Quand il y a un problème, je vais le voir. On a des systèmes d'entretien annuel, de plans d'actions, etc. On discute évidemment, mais il n'y a pas une relation au jour le jour ou de proximité vraiment. Je suis un petit peu un satellite dans l'organisation. » (Johan)

Mais un sur-investissement en énergie dans la relation est inutile : le supérieur ne souhaite pas être davantage impliqué dans l'action menée par son manager. Ce type de relation peut générer des frustrations chez certains managers.

« Avec son prédécesseur, j'avais des contacts plusieurs fois par semaine, parce que quand je l'appelais, je lui donnais des info, etc., il y avait un vrai retour, on sentait vraiment de l'intérêt. Alors que là, ce manque de feedback, sur tout, fait que au bout d'un moment, on a l'impression que ça sert à rien, donc on limite au maximum [...] Aujourd'hui, je prends conscience que le gros de la frustration, c'est cette absence de reconnaissance, tout ce que j'ai commencé à dire en parlant de feedback, en fait, je m'aperçois que c'est la reconnaissance, pas forcément positive, mais la reconnaissance du travail fait : c'est bien, c'est pas bien. » (Christian)

### 3.5. Les aller-retours de la confiance

Il est possible néanmoins qu'à cette phase, marquée par un investissement personnel fort, succède une phase dans laquelle la confiance se détériore lors d'un deuxième point de basculement. Les managers qui y ont été confrontés n'ont pas vu venir de signes annonciateurs de cette détérioration. On passe d'une confiance positive à une confiance négative, voire à de la méfiance.

« Il a dit : voilà, moi, j'ai assez fait pour toi, donc on reprend un trend normal. Il me l'a dit aussi bêtement que je le dis là. Et j'ai pas compris. Et il ne m'a jamais donné d'explication. A partir du moment où il me disait ça, les discussions que nous pouvions avoir auparavant étaient terminées [...] Je ne sais pas pourquoi, je ne le saurai probablement jamais. » (Carine)

Cependant, cela n'a rien d'inéluctable et la relation se montre résiliente et peut conduire à un rétablissement.

« Il y a eu une perte de confiance vis-à-vis de la qualité de mon travail, qui se manifestait par moins de confidences, une prise de distance globale [plus d'irritation, moins de tolérance sur les erreurs opérationnelles, sur les livrables...]. Une période de vive tension : on n'était pas du tout en phase, ni sur les attentes, ni sur les approches, pour aboutir à un clash où j'ai dit : ok, stop, je veux changer de métier, je veux faire d'autres choses. A partir du moment où j'ai concrétisé le fait de vouloir faire autre chose [...] de nouveau un regain d'embellie, puisqu'en attendant, elle m'a staffé au sein de son équipe, sur un autre projet, sur de la formation (je faisais de la communication, je suis passé sur de la formation), où là, de nouveau, elle m'a crédité de sa confiance » (Pascal)

Ainsi, les managers ne suivent pas un chemin unique de relation avec leur supérieur, mais il existe des trajectoires différentes de relation, dont la qualité dépend de la trajectoire empruntée.

## 4. Discussion

Nous allons à présent confronter nos résultats à la littérature LMX.

### 4.1. Trois groupes de subordonnés pour un même supérieur, et non deux

En étudiant les trajectoires possibles dans les relations entre les managers et leurs supérieurs, notre étude permet d'identifier une position intermédiaire entre l'« *ingroup* » et l'« *outgroup* », qui sont deux positions extrêmes, du fait de l'existence des trois états de la confiance : la méfiance, la confiance positive et la confiance négative. Si la théorie LMX ne distingue que deux groupes (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Bauer et Green, 1996), il existerait en fait trois groupes de subordonnés :

- l'un dans lequel le supérieur n'a pas confiance ; ce groupe ferait référence à l'« *outgroup* » de la théorie LMX, dans lequel les individus restent dans une relation basée sur le contrat formel avec leur supérieur qui n'a pas confiance dans le travail de ses subordonnés.
- Un autre dans lequel le supérieur a une confiance positive, avec une attention forte et réciproque envers le manager ; la théorie LMX identifie ce groupe comme l'« *ingroup* » dans lequel les membres de la

dyade vont au-delà de cette relation formelle et ont des échanges sur les plans professionnel et personnel beaucoup plus riches avec leur supérieur.

- Un dernier marqué par la confiance négative envers lequel le supérieur a une certaine forme de confiance pour son manager, mais n'a pas développé une forte attention envers lui. Les managers de ce dernier groupe ne peuvent pas faire partie de l'« *ingroup* » ou de l'« *outgroup* » décrits par la théorie LMX, mais semblent bien constituer un groupe à part entière.

Ceci nous permet d'aboutir à la proposition 1 suivante :

**Proposition 1 :** *Les subordonnés d'un même supérieur se répartissent en trois groupes : (1) un groupe de subordonnés avec lequel les relations sont appauvries, marquées par la méfiance, (2) un groupe de subordonnés avec lequel le supérieur entretient des relations marquées par la confiance positive (avec une contribution élevée, une forte loyauté, une forte affection, un fort respect mutuel, une forte confiance ou une obligation mutuelle élevée), et (3) un groupe de subordonnés avec lequel le supérieur entretient une relation marquée par une confiance négative (l'investissement de chacun dans la relation est peu élevé ; même si cette relation peut générer des frustrations chez le manager, le travail est réalisé avec un bon niveau de performance).*

#### **4.2. Les phases de la relation managériale**

Alors que Bauer et Green (1996) et Graen et Uhl-Bien (1995) voient le développement d'une relation hiérarchique en trois phases, notre étude nous permet d'en identifier quatre. Nous constatons en outre que ces phases ne se chevauchent qu'imparfaitement.

La première phase de mise en route et d'apprentissage que nous décrivons semble regrouper les deux premières phases des deux modèles : les phases de prise et de fabrication de rôle de Bauer et Green (1996) et les phases d'étrangeté et de connaissance de Graen et Uhl-Bien (1995). En effet, quand le manager entre dans une relation avec son supérieur, ces phases s'entremêlent. A partir du moment où la relation est mise sous tension, l'apprentissage commence. L'existence d'un travail actif déployé par le manager pour décrypter les attentes sur les tâches à faire et sur le mode de fonctionnement à adopter – via des observations, des interactions, des divinations – montre que les rôles ne sont pas spécifiés au départ, contrairement à ce qu'indiquaient Graen et Uhl-Bien (1995). Une vision plus interactionniste des rôles, qui se construisent peu à peu dans les échanges, serait plus en adéquation avec la faible spécification à laquelle les managers font face (Simpson et Carroll, 2008). Pendant cette phase, on observe aussi une dynamique d'accumulation de petits signaux allant vers la

confiance, qui se distingue de l'établissement même de la confiance, celui-ci n'intervenant qu'après un réel point de basculement, souvent marqué par un événement symbolique clairement identifié. Les managers perçoivent néanmoins un enrichissement des échanges avec leur supérieur, ils deviennent moins rigides dans la forme et dans le fond. De plus et en parallèle, les managers perçoivent un relâchement du contrôle exercé sur eux par leur supérieur. Enfin, la question de la similarité ne semble pas entrer en ligne de compte, du moins ne semble pas déterminante pour la construction même de la relation, contrairement à ce que la littérature montre (Bauer et Green, 1996 ; Liden *et al.*, 1993). Il arrive que la relation reste dans cette phase d'apprentissage et que le contrôle par le supérieur continue d'être important.

La deuxième phase, marquée soit par des événements à charge symbolique forte, soit par une accumulation de petits signaux qui font prendre conscience au manager que la relation a basculé, correspond à l'établissement de la confiance et coïncide avec les phases de maturité de Graen et Uhl-Bien (1995) et de routinisation de Bauer et Green (1996). Si la confiance qui s'établit est une confiance que nous avons qualifiée de « négative », il y a un désengagement de la part du supérieur dans la relation. Il est alors inutile pour le manager d'apporter de l'énergie dans le système (malgré ses essais, le comportement du supérieur ne change pas). Il s'agit d'une relation à basse fréquence et à contenu faible. Si la confiance en revanche est « positive », le manager et son supérieur se portent une forte attention mutuelle (c'est du moins perçu ainsi par le manager). Les échanges sont fréquents et portent sur un nombre important de sujets, professionnels ou parfois personnels, même si ce n'est pas nécessairement le cas. Néanmoins, l'existence de ces deux états de la confiance empêche la correspondance avec les phases de maturité (Graen et Uhl-Bien, 1995) et de routinisation (Bauer et Green, 1996) qui s'approcheraient plutôt de la phase d'établissement de la confiance positive. Même si l'idée de routinisation ne ressort pas de notre analyse en tant que telle, la question de la prédictibilité des comportements est finalement liée à l'existence d'une confiance, qu'elle soit positive ou négative. Nous pouvons également noter que notre recherche met en évidence les points de basculement d'une phase à l'autre, ce que les auteurs traitant de LMX ne font pas.

Les modèles de Bauer et Green (1996) et Graen et Uhl-Bien (1995) s'arrêtent à la phase précédente. Néanmoins, une troisième phase peut suivre, à savoir une phase de détérioration de la confiance, qui n'est pas anticipée par les managers (ils n'ont pas vu de signaux de détérioration). La dégradation se matérialise brusquement, généralement après une phase d'établissement de la confiance positive. Cette phase se caractérise alors par de la méfiance et un retour du contrôle, ou par l'établissement d'une confiance négative.

Enfin, une quatrième phase peut apparaître suite à cette dégradation. On peut observer un retour à la confiance positive (même si on peut s'interroger sur le retour à la confiance dans le même rôle). Ces deux phases, qui ne sont pas décrites par la théorie LMX, apparaissent dans notre analyse.

Cela nous permet de formuler la proposition 2 suivante :

**Proposition 2 (relation marquée par une confiance positive) :** *La relation marquée par une confiance positive entre un manager et un supérieur se construit en deux ou quatre phases : la construction en deux phases s'articule autour d'un apprentissage des attentes du supérieur à travers un décryptage par le manager (et une conformation à ces attentes) et de l'établissement d'une confiance positive, présentant une ouverture de la part du supérieur et un enrichissement des échanges, sur les plans professionnel et parfois personnel, avec l'apparition d'un lien affectif ; la construction en quatre phases reprend les deux phases précédentes, suivies d'une détérioration de la confiance (apparaissant brutalement lors d'un moment-charnière et qui se traduit par un retour du contrôle avec de la méfiance ou par un passage à une confiance négative) et d'un retour de la confiance positive.*

**Proposition 2 (relation marquée par une confiance négative) :** *La relation marquée par une confiance négative entre un manager et un supérieur se construit en deux ou trois phases : la construction en deux phases reprend la phase de mise en route et d'apprentissage et voit l'établissement d'une confiance négative, marquée par un désengagement du supérieur dans la relation, suivi par un investissement a minima par le manager. La construction en trois phases emprunte la trajectoire en deux phases de la relation marquée par une confiance positive, et est suivie d'une détérioration vers de la confiance négative. Cela peut générer des frustrations chez le manager.*

**Proposition 2 (relation marquée par de la méfiance) :** *Au contraire, la relation marquée par de la méfiance se construit en une ou trois phases : la relation est marquée par du contrôle et un apprentissage qui n'en finit pas, ou suit la trajectoire d'une relation marquée par une confiance positive puis se détériore brutalement avec un retour du contrôle.*

Ainsi, le cheminement est moins linéaire que ne le laisse penser la théorie LMX.

#### **4.3. L'orientation sociale comme moteur de la dynamique**

Les managers semblent avoir en tête un modèle de référence de la relation avec leur supérieur, à savoir celui de l'établissement de la confiance positive après une première phase de mise en route et d'apprentissage de la relation. Si au début de la relation, un certain degré de contrôle est perçu par le manager comme normal (en tant

que phase d'expérimentation de la relation), la confiance doit intervenir ensuite à partir d'un moment charnière et de leur point de vue, le contrôle doit se relâcher. Quand la confiance ne s'établit pas, les managers semblent déstabilisés et déçus ; si elle s'établit d'une façon que nous qualifions de « négative » (donc non caractérisée – à l'inverse de la situation de confiance positive – par des interactions riches prenant souvent un caractère affectif), ils peuvent montrer une certaine frustration. Ainsi, cette recherche de la trajectoire de référence, impliquant une confiance positive, avec ouverture du supérieur et développement d'une dimension plus personnelle et affective, semble importante pour le manager. L'établissement d'une confiance négative ne nuit pas à la réalisation des tâches, mais n'est pas perçue comme totalement satisfaisante par le manager.

On peut trouver une explication à ces constats dans l'écart noté par Zhou et Schriesheim (2010) entre les orientations des supérieurs et celles des subordonnés (par rapport à leur relation et non en général) : si les premiers sont plutôt orientés vers les tâches, les seconds ont plutôt une orientation sociale. Nos analyses laissent entendre que l'orientation sociale des managers (en tant que subordonnés) est au principe de leur désir de confiance « positive » et par conséquent de leur frustration lorsqu'à celle-ci se substitue une simple confiance « négative », qui pourtant préserve leur autonomie. Cette hypothèse d'orientation sociale comme moteur de la relation du point de vue des managers est également utile pour interpréter la relative instabilité ou fragilité de la relation marquée par une confiance positive. En effet, on observe que la relation marquée par une confiance positive peut se détériorer, sans que des signes avant-coureurs aient été perçus par les managers. Le manager semble comme aveuglé par la richesse des échanges, leur fréquence et la dimension affective, et laisse la relation s'auto-entretenir (ceci répondant à son orientation sociale), à l'image des relations conjugales et de leur détérioration décrites par Vaughan (1986). Le retour à une orientation vers les tâches imposée par le supérieur semble donc brutal. Au total la différence d'orientation semble constituer le moteur même de la relation que les managers construisent avec leur supérieur et être finalement un élément déclencheur de satisfaction ou de relative insatisfaction des managers dans leur relation avec leur supérieur.

Nous pouvons donc formuler la proposition 3 suivante :

**Proposition 3** : *Le manager s'attend à ce que l'aspect social soit le moteur de la relation avec son supérieur et peut être frustré quand son supérieur lui impose une relation uniquement orientée vers les tâches.*

## **Conclusion et limites**

Cette communication montre que la relation entre un manager et un supérieur se construit en quatre phases, avec des points de basculement de l'une à l'autre : (1) la phase de mise en route et d'apprentissage (durant

laquelle le manager met en place des stratégies permettant de réduire l'incertitude quant aux attentes souvent floues du supérieur sur les tâches à accomplir et sur le mode de fonctionnement) ; (2) la phase d'établissement d'une confiance négative (caractérisée par des interactions peu fréquentes et peu développées, un feedback inexistant et un investissement minimal du manager dans la relation) ou positive (relation riche et auto-entretenu, se développant souvent sur le plan affectif et bien vécue par le manager) ; (3) une phase éventuelle de détérioration de la confiance (conduisant à de la méfiance ou à une confiance négative) et (4) une phase éventuelle de retour à la confiance. La combinaison de ces différentes phases conduit à l'existence, pour un même supérieur, de trois groupes de subordonnés : ceux avec lesquels la relation est marquée par une confiance positive, ceux avec lesquels la relation est marquée par une confiance négative et ceux avec lesquels la relation est caractérisée par de la méfiance.

Ainsi, nous enrichissons la théorie *Leader-Member Exchange* (LMX) sur plusieurs points. Nous montrons que la dynamique de la relation managériale n'est pas aussi linéaire que ne l'indique la théorie LMX et que la relation peut connaître jusqu'à quatre phases dans sa construction. Nous mettons également en évidence que la première phase repose davantage sur un décryptage des attentes du supérieur par le manager que sur des rôles prédéfinis. Ces différentes phases permettent ainsi d'identifier des trajectoires différentes de relation managériale et de distinguer, non pas deux comme l'indique la théorie LMX, mais trois groupes de subordonnés pour un même supérieur.

Néanmoins, ce travail n'est pas exempt de limites. La méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs uniques génère des biais, en particulier des biais de sélection et des biais rétrospectifs. Nous avons essayé de les limiter le plus possible en essayant de toujours ré-ancrer le manager dans son vécu de la relation au quotidien. Par ailleurs, nous avons choisi d'étudier la relation entre le manager et son supérieur de manière décontextualisée, c'est-à-dire de la sortir de son contexte, en vue d'identifier les mécanismes de sa construction. Ce postulat peut être interrogé. Il faudrait alors s'intéresser à la place exacte que prend le contexte. Enfin, nous n'avons adopté que le point de vue du manager dans ce travail ; prendre le point de vue du supérieur sur la relation ou avoir recours à des récits de vie de managers et de supérieurs apporterait des éclairages complémentaires. Ces limites constituent autant d'ouvertures pour des recherches futures.

## Références

- Allard-Poesi, F. (2012), *Management d'équipe*, Dunod, Paris, 128p. (3<sup>e</sup> éd.)
- Avolio, B. J., F. O. Walumbwa et T. J. Weber (2009), "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449
- Ayache, M et H. Laroche (2010), « La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur », *Revue Française de Gestion* (numéro spécial RFG-AIMS), n° 203, avril
- Bauer, T. N. et S. G. Green (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39 : 6, 1538-1567
- Baxter, L. A. et B. Wolf (2009), "Turning Points in Relationships", *Encyclopedia of Human Relationships*, SAGE Publications (consulté le 12/04/10, [http://www.sage-ereference.com/humanrelationships/Article\\_n545.html](http://www.sage-ereference.com/humanrelationships/Article_n545.html))
- Dansereau, F., G. Graen, et W. J. Haga (1975), "A vertical-dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process", *Organizational behavior and human performance*, 13, 46-78
- Dienesch, R. M. et R. C. Liden (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11 : 3, 618-634
- Dionne, L. (2004), "La loyauté dans les relations hiérarchiques », *Revue Française de Gestion*, 152 : 5, 67-79
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative – Les dix questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris, 227p.
- Gerstner, C. R. et & D. V. Day (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82 : 6, 827-844
- Graen, G. B. et M. Uhl-Bien (1995), "Relationship-based Approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6 : 2, 219-247
- Ilies, R., J. D. Nahrgang et F. P. Morgeson (2007), "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92 : 1, 269-277
- Katz, D. et R. L. Kahn, (1978), *The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons (1<sup>st</sup> ed : 1966)

- Kaufmann, J.-C. (1999), *L'entretien compréhensif*, Armand Colin, coll. Sociologie 128, Paris
- Knobloch, L. K. (2009), "Stage Theories of Relationship Development", *Encyclopedia of Human Relationships*, SAGE Publications (consulté le 12/04/10, [http://www.sage-reference.com/humanrelationships/Article\\_n525.html](http://www.sage-reference.com/humanrelationships/Article_n525.html))
- Laroche, H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention » in A. Desreumaux, M. Marchesnay et F. Palpacuer (dir.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VII – 1999-2000
- Liden, R. C., S. J. Wayne et D. Stilwell (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78 : 4, 662-674
- Paglis, L. L. et S. G. Green (2002), "Both Sides Now: Supervisor and Subordinate Perspectives on Relationship Quality", *Journal of Applied Social Psychology*, 32 : 2, 250-276
- Simpson, B. et B. Carroll (2008), "Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction", *Organization*, 15 : 1, 29-50
- Vaughan, D. (1986), *Uncoupling, Turning Points in Intimate Relationships*, Oxford University Press, New York, 250p.
- Whittington, R. (2006), "Completing the Practice Turn in Strategy Research", *Organization Studies*, 27 : 5, 613-634
- Wooldridge, B., T. Schmid et S. W. Floyd (2008), "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research", *Journal of Management*, 34 : 6, 1190-1221
- Zhou, X. T. et C. A. Schriesheim (2010), "Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality", *The Leadership Quarterly*, 21, 826-843
- Zhou, L., M. Wang, G. Chen et J. Shi (2012), "Supervisors' Upward Exchange Relationships and Subordinate Outcomes: Testing the Multilevel Mediation Role of Empowerment", *Journal of Applied Psychology*, 97 : 3, 668-680