

La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur

Magali Ayache

Doctorante, ESCP-EAP et Université Paris X (CEROS)

magali.ayache@escp-eap.net

Hervé Laroche

Professeur, ESCP-EAP

laroche@escp-eap.net

ESCP-EAP, European School of Management

Département Stratégie, Hommes, Organisation

79 avenue de la République, 75011 Paris

Tél : + 33 (0) 1 49 23 20 00 / Fax : + 33 (0) 1 49 23 21 03

Résumé

Nous nous attacherons dans cette communication à comprendre le processus de construction de la relation managériale, tel qu'il est vécu par le manager vis-à-vis de son supérieur, à partir du moment où la relation débute. La littérature sur les managers s'est beaucoup intéressée à la relation managériale dans le sens descendant, du manager vers ses subordonnés ; elle s'est en revanche moins intéressée à la relation managériale en sens inverse, c'est-à-dire prenant le point de vue du manager face à son supérieur. Et même quand les auteurs ont adopté ce point de vue, ils ont envisagé la relation managériale d'une manière statique. Pourtant, on peut penser que sa forme et son évolution dans le temps peuvent avoir un impact sur le comportement et l'action du manager dans l'organisation.

Les résultats issus d'une enquête empirique qualitative constituée d'entretiens semi-directifs avec 22 managers dans des entreprises et à des niveaux hiérarchiques différents nous permettent de formuler un modèle général du processus de construction de la relation managériale du point de vue du manager. La relation managériale se construit ainsi en deux phases. La première phase repose sur un apprentissage progressif, réalisé à travers des interactions fréquentes entre le manager et son supérieur et un jeu d'interprétations des signaux envoyés du premier au second et du second au premier. Une fois que cet apprentissage a pu avoir lieu (sous certaines conditions), la relation bascule et entre dans une seconde phase, marquée par un éloignement relatif du supérieur. Cependant, le manager reste demandeur d'un certain rythme d'interactions avec son supérieur. C'est le manager qui prend alors en charge le travail de maintien de la relation et la nourrit en rendant visible son action et en allant au devant des besoins de son supérieur.

Ce modèle dynamique suggère que le manager est fortement actif dans l'apprentissage et le maintien de la relation avec son supérieur. Il montre également que le manager prend en charge la relation de contrôle, ce qui éclaire différemment les idées classiques de supervision directe et de « monitoring ».

Mots clés : middle manager, management, comportement, coordination

Les managers ont des supérieurs. La littérature sur les managers a tendance à négliger ce fait patent. Les auteurs s'interrogent plutôt sur les qualités et compétences d'un bon chef, sur les types de leader, sur la façon dont un manager dirige son équipe au quotidien (par exemple Fayol, 1916 ; Mintzberg, 1984). La formulation même de ces questions attire notre attention sur le manager en tant que supérieur, en tant que dirigeant des subordonnés. La relation managériale a été principalement étudiée sous cet angle dans la littérature en management. Celle-ci s'est en revanche beaucoup moins intéressée à la relation managériale vue de l'autre côté, c'est-à-dire du point de vue du manager vers son supérieur. Et même quand les auteurs adoptent ce point de vue (par exemple Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Ferris et al., 1994 ; Dutton et Ashford, 1993), ils ne semblent pas prendre en compte l'influence de la forme (évolutive) de la relation managériale sur le comportement et le travail des managers et de leurs supérieurs, sur la façon dont l'action avance et se construit à l'intérieur de cette relation. Cette communication a alors pour objectif de mettre en lumière le processus de construction de la relation managériale dans le temps, tel qu'il est vécu par le manager, à partir du moment où la relation débute entre le manager et son supérieur.

Nous procéderons en trois temps. En premier lieu, nous examinerons la façon dont la littérature en management a pensé la relation managériale et montrerons que la question de la construction dynamique de la relation managériale du point de vue du manager a été sous-étudiée. Ce constat nous a incités à réaliser une enquête empirique qualitative sous la forme d'entretiens semi-directifs avec 22 managers. Nous présenterons alors dans la deuxième partie la méthodologie de la recherche empirique et les résultats issus de l'analyse des entretiens et nous proposerons un modèle présentant le processus de construction de la relation managériale vu par le manager. Nous terminerons par une discussion du modèle au regard de la littérature et évoquerons des pistes de recherche pour l'avenir.

1. UNE DOUBLE DIMENSION DE LA RELATION MANAGÉRIALE SOUS-ÉTUDIÉE PAR LA LITTÉRATURE

La littérature en management s'est peu interrogée sur la relation managériale. Dans cette partie, nous allons chercher à la caractériser à travers les différents courants de recherche sur les managers et montrer qu'elle a peu été considérée dans sa dimension processuelle.

1.1. UNE TYPOLOGIE DES RELATIONS MANAGÉRIALES À PARTIR DE LA LITTÉRATURE EN MANAGEMENT : CONSIDÉRER LE POINT DE VUE « D'EN DESSOUS »

Nous considérons la relation managériale comme, a minima, la relation, au sein d'une organisation, qui s'établit entre deux individus, un supérieur et un subordonné, un manager et un managé. Le managé peut lui-même être manager. Nous nous plaçons dans ce schéma. Chaque dyade supérieur/manager au sein de la chaîne hiérarchique peut être étudiée via le point de vue du supérieur ou via celui du manager. Sans que cela soit spécifié, la littérature en management présente plutôt le point de vue du supérieur, en faisant implicitement référence au « management des hommes » : le supérieur dirige des subordonnés ; la littérature s'intéresse à la façon dont le supérieur doit le faire ou le fait. A contrario, le point de vue du manager, regardant vers le haut, est peu pris en compte, ou, s'il est pris, ce n'est pas spécifié de cette façon. Nous allons donc chercher à mettre en évidence les points de vue adoptés (supérieur/manager) dans les différents courants.

En second lieu, les travaux sur les middle managers n'adoptent pas tous la même perspective. Les traditions de recherche sont ainsi différentes quand on parle des managers en tant qu'intermédiaires (au sens restreint : transmetteur d'ordres, de directives et contrôleur ; Fayol, 1916), donneurs et créateurs de sens (e.g. Maitlis et Lawrence, 2007), tampons ou absorbeurs de problèmes et de contradictions (e.g. Tsui et al., 1995 ; Laroche, 2000). S'intéresser à la question du rôle du manager comme simple intermédiaire dans une structure organisationnelle, effectuant un certain nombre d'activités identifiées (Fayol, 1916 ; Mintzberg, 1984) relève d'une vision classique du travail managérial que Willmott (1984) qualifie de « technique », Watson (1997) lui préférant le terme d'« objective ». A l'inverse, les travaux sur le sens (Rouleau, 2005 ; Balogun et Johnson, 2004), sur les attentes contradictoires (Tsui et al., 1995) décrivent l'univers managérial de manière différente, plus complexe, moins linéaire, plus « politique » (Willmott, 1984), plus « subjective » (Watson, 1997) : les managers ont un rôle d'interprétation plus grand, un rôle plus actif et moins prévisible. La dichotomie de Watson (1997), « perspective objective » vs. « perspective subjective », semble mieux intégrer le travail interprétatif fait par les managers, nous la préférons donc à celle de Willmott (1984). Elle nous permet alors de classer les théories du management selon ce deuxième axe, bien que Watson (1997) prône le pluralisme des approches dans le management.

Ceci nous amène à proposer une grille à quatre cases regroupant les différentes théories sur le management selon le point de vue considéré (manager / supérieur) et la perspective objective ou subjective adoptée par les auteurs sur le travail et le comportement des managers. Nous

proposons alors d'identifier un type de relation managériale pour chaque case, ce qui nous permettra de situer notre propos pour la suite du papier. La Figure 1 (ci-dessous) résume ce qui va être développé.

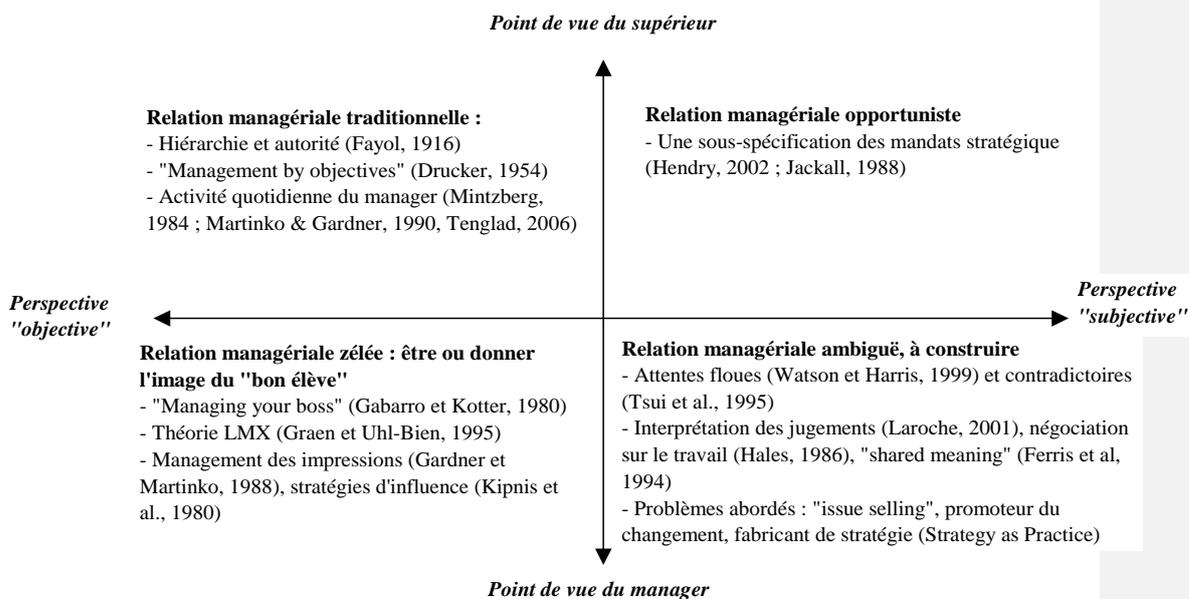


Figure 1 : Une typologie des relations managériales à travers la littérature en management

1.1.1. La relation managériale traditionnelle

Le manager, notamment le dirigeant d'entreprise, a été un des premiers sujets de préoccupation des auteurs en gestion. On pense à Fayol (1916) qui, dans la définition-même des activités du manager, prend le point de vue implicite du supérieur qui manage des subordonnés (le célèbre POCCC). Les principes de management qu'il préconise décrivent par ailleurs un univers managérial fluide, rationnel, technique et objectif (Willmott, 1984) – le chemin hiérarchique à respecter pour la communication ne sous-entend par exemple aucune manipulation possible de l'information par le subordonné.

Le management par objectif s'inscrit dans le même univers (« management by objectives », Drucker, 1954 ; pour une synthèse, voir McConkie, 1979). Les subordonnés proposent des objectifs à leur supérieur qui doit les approuver. Les objectifs sont clairs, précis, spécifiques et facilement mesurables. Le manager est laissé libre dans la réalisation et le supérieur gère par exception. La perspective prise est bien celle du supérieur : le supérieur ne pouvant pas tout

faire et voulant motiver ses équipes, le management par objectifs est un dispositif permettant de déléguer les actions.

Les études sur le travail managérial (Mintzberg, 1984) offrent une vision plus continue (mais tout aussi objective) de l'action du manager, au sens où ce dernier s'assure au quotidien que les choses avancent. Pour ce faire, Mintzberg (1984) met en avant un ensemble de rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels, qui reflètent surtout des activités menées avec les pairs ou les subordonnés. Son point de vue est, là encore, celui du supérieur, notamment dans l'intitulé des rôles qu'il met en avant (par exemple : leader, diffuseur, contrôleur, répartiteur de ressources ; Mintzberg, 1984, 1975). Cette analyse sur le travail des dirigeants est généralisée à la population de managers en général, par Mintzberg lui-même (1984) et d'autres auteurs (Martinko et Gardner, 1990 ; Tenglad, 2006). L'ensemble des activités décrites est celui d'un supérieur agissant de façon très mécanique (Willmott, 1984).

La relation managériale qui apparaît à travers cette littérature est donc très classique, basée sur un leadership transactionnel (Graen et Uhl-Bien, 1995), un leader/supérieur donne des actions à faire à ses subordonnés/managers qui agissent comme des intermédiaires, sur le mode de la transaction : « je donne des tâches claires et précises à faire et mes subordonnés les réalisent ».

1.1.2. La relation managériale zélée : être un « bon élève » ou chercher à en donner l'image

Certains auteurs reconnaissent néanmoins que la mécanique décrite ci-dessus peut ne pas être parfaitement huilée. Dans ce cas, le manager peut aider son supérieur à la rendre plus fonctionnelle. C'est ce que Gabarro et Kotter (1980) proposent dans leur article « Managing your boss » : le manager doit faire en sorte d'établir une « relation compatible » avec son supérieur. Pour cela, il doit comprendre le « monde de son chef », les pressions qu'il subit, les objectifs qu'il a à atteindre, son style de travail, tout en ayant conscience de ses propres besoins. La relation devra alors être basée sur la dépendance et l'honnêteté, sur l'utilisation parcimonieuse des ressources, notamment temporelles, du supérieur. La perspective adoptée est une version idéalisée de la relation managériale où chacun s'emploie à rendre la relation fluide et harmonieuse (notamment le manager si le supérieur ne le fait pas suffisamment). Le manager est donc présenté comme « le bon élève » qui fait bien son travail vis-à-vis de son chef.

On retrouve dans une certaine mesure cette approche dans la théorie « *Leader-Member Exchange* » (LMX, e.g. Graen et Uhl-Bien, 1995) ou « échange supérieur/subordonné » (ESS,

Dionne, 2004). La théorie LMX permet de mesurer la qualité de la relation entre le supérieur et ses subordonnés à l'aide d'une échelle de mesure déterminant l'appartenance du subordonné au groupe des « *outsiders* » ou des « *insiders* » : le subordonné ayant un bon score LMX (et appartenant donc aux *insiders*) obtient plus d'informations, a des échanges personnels plus forts et une attention plus positive de la part de son supérieur qui le considère plus fiable, plus impliqué et plus loyal (Dionne, 2004). Cette théorie se fonde sur la dyade (ce qui est rare) en reconnaissant que la relation entre un supérieur et son subordonné est unique : un supérieur n'a pas un style de management, mais a, avec chacun de ses subordonnés, une relation managériale particulière (Graen et Uhl-Bien, 1995). Néanmoins, c'est le point de vue du manager en tant que subordonné qui est intéressant dans cette théorie puisqu'en fonction de son appartenance à l'« *in-group* » ou à l'« *out-group* », il ne mènera pas son action de la même façon. On sait donc établir à partir de cette littérature les éléments techniques et objectifs nécessaires pour que la qualité de la relation soit élevée (des expérimentations ont alors été menées, Graen et Uhl-Bien, 1995) et pour n'obtenir que des « bons élèves ».

Un autre pan de la littérature s'intéressant au point de vue du manager dans une vision « objective » met plutôt en avant l'idée qu'il faut « donner l'image du bon élève » (même si le manager n'en est pas vraiment un). C'est le courant sur le management des impressions (Gardner et Martinko, 1988 ; Caldwell et O'Reilly, 1982) et sur les stratégies d'influence (Kipnis et al., 1980) : dans ces études, un certain nombre de stratégies influençant les impressions ont été identifiées, les managers les utilisant vis-à-vis de leur supérieur de façon plus ou moins habile. Nous positionnons ce courant du côté de l'approche objective car, dans cette littérature, le mécanisme d'influence est clair : le supérieur sait que son manager va chercher à l'influencer et essayer de lui faire croire qu'il a bien agi et que c'est un « bon élève » (le manager aura par exemple tendance à invoquer des causes externes comme des changements dans l'environnement ayant entraîné un échec ; Crant et Bateman, 1993).

Nous avons donc appelé ce cadre celui de la relation managériale « zélée », le manager cherche à bien faire, ou à faire croire qu'il fait bien, à son supérieur. Il cherche à montrer son côté « bon élève », la littérature parle alors de « bon soldat » (« *good soldier* », Bateman et Organ, 1983). Le manager joue une sorte de jeu clair avec l'organisation et avec son supérieur dans ces courants de littérature.

1.1.3. La relation managériale opportuniste

Dans la littérature, le supérieur est ainsi rarement perçu comme pouvant avoir un comportement non clairement défini, ambigu, peu lisible. Il peut certes avoir certains traits de

personnalité, développer un certain style de leadership, avoir des relations différenciées avec ses subordonnés (dans la perspective LMX), mais la dimension subjective, plus interprétative, de son action est rarement considérée en tant que telle. Certains auteurs s'y sont pourtant intéressés en mettant en avant un comportement stratégique, opportuniste de la part du supérieur vis-à-vis de son manager.

S'inscrivant délibérément dans le cadre de la théorie de l'agence (cf. Girin [1995] pour une explication gestionnaire), Hendry (2002) s'interroge alors sur les problèmes que le supérieur rencontre pour définir à son manager des objectifs. Il peut être incompetent pour le faire : il peut ne pas avoir une connaissance suffisante du métier du manager pour être capable de lui fixer des objectifs, ou les objectifs à atteindre peuvent être trop complexes à définir ou avoir des facettes multiples. Dans ce cas, essayer de tous les définir est difficile et les restreindre pour les rendre mesurables et explicites au manager est sous-optimal puisque ce dernier se focaliserait sur ces critères et délaisserait les objectifs plus généraux de l'organisation. Le supérieur peut donc avoir tendance à sous-spécifier les objectifs de façon stratégique, en établissant avec son manager par exemple un contrat fondé sur le comportement plutôt que sur les résultats (Hendry, 2002). Jackall (1988) va encore plus loin dans l'idée de sous-spécification des objectifs. Selon lui, le supérieur a tout intérêt à être flou dans les objectifs qu'il donne à son manager, à ne pas rentrer dans les détails, à lui donner un mandat peu spécifié, « confus » selon Girin (1995). La confusion lui permet en effet de se préserver une marge de manœuvre au cas où le manager n'atteint pas les objectifs qui lui conviennent ex-post, empêchant ainsi la contestation sur les objectifs et laissant au manager la responsabilité de l'action (Laroche, 2000). Adopter ce type de comportement pour le supérieur relève d'une forme d'opportunisme, lui permettant ainsi de choisir de façon stratégique la relation qu'il désire avoir avec son manager.

1.1.4. La relation managériale ambiguë, à construire

Le manager peut lui-même chercher à influencer son supérieur et la relation qui se construit entre eux. Quand on considère le point de vue du manager dans la littérature subjective, on constate que la relation managériale est plus compliquée que celle précédemment décrite, qu'elle est ambiguë (tout comme l'univers dans lequel le manager évolue), qu'elle se construit au quotidien.

Le manager ne sait pas très bien ce que son supérieur attend de lui, les attentes peuvent être floues (selon Watson et Harris (1999), « *it's woolly, very very woolly* », p : 78) et même

contradictoires si le manager estime qu'il doit rendre des comptes à « plusieurs supérieurs » (« *constituencies* » en anglais ; Tsui et al., 1995).

Le manager doit donc sans cesse interpréter à partir de différents signes, de différents indices qu'il détecte au quotidien et faire en sorte de se conformer à ce qu'il pense que l'on attend de lui. Les jugements sont alors permanents sur le manager et son action (Laroche, 2000). Pour diminuer cette pression évaluative ou plutôt pour l'orienter différemment, le manager peut jouer sur la définition de son travail (Hales, 1986) : « *Managerial jobs seem, in general, to be sufficiently loosely defined to be highly negotiable and susceptible to choice of both style and content* » (Hales, 1986 : 101). Le travail est à négocier avec son supérieur, la relation qui s'établit avec ce dernier prend donc cette dimension en compte : comment le supérieur évalue le travail que son manager se propose de faire ? Le manager est alors plus ou moins habile pour partager avec son supérieur et les autres « *constituencies* » ce qu'il envisage de faire, il doit leur faire partager la signification que lui-même attache aux événements : Ferris et al. (1994) parlent de « *shared meaning* » qui s'établit si le manager possède ce qu'ils appellent la « compétence politique ». Ainsi, le manager doit faire un gros travail d'interprétation, d'explication et de persuasion vis-à-vis de son supérieur pour mener son action de la façon lui convenant et convenant aux « *constituencies* ». Cette relation avec son supérieur est donc à construire, n'est pas un donné.

Plusieurs courants ont adopté cette approche, en prenant le point de vue du manager dans une perspective subjective, mais sans se focaliser sur la relation avec le supérieur. La question de l'« *issue selling* » montre comment le manager réussit à vendre à son supérieur des problèmes qu'il estime stratégiques (Dutton et Ashford, 1993), la façon pour y parvenir étant loin d'être linéaire. Les auteurs s'intéressant au changement organisationnel considèrent de plus en plus que les middle managers sont les acteurs principaux du changement (Rouleau, 2005 ; Balogun et Johnson, 2004). Le courant de la fabrique de la stratégie (« *Strategy as Practice* » ; voir Golsorkhi, 2006, pour une présentation en français) replace même le middle manager au centre des pratiques stratégiques des organisations (e.g. Samra-Fredericks, 2003 ; Whittington, 2003 ; Regnér, 2003). Ces approches, remplaçant le manager au cœur du dispositif organisationnel (cf. Huy (2001) dans une perspective plus classique), sont de plus en plus nombreuses aujourd'hui. De notre côté, ce qui nous intéresse particulièrement est cet aspect non linéaire du travail du manager, toujours à interpréter, à construire, à déchiffrer. La relation avec son supérieur se construit alors également dans le temps, permettant à l'action d'avancer.

Cette tentative de classement selon les deux axes choisis – le point de vue dominant évoqué par les études et la perspective objective ou subjective – donne un panorama des théories du management nous permettant de positionner notre travail. La littérature adoptant le point de vue du manager vis-à-vis de son supérieur est peu unifiée pour l'instant ; il y a des tentatives dans le champ de la stratégie comme pratique (Langley, 2009), mais pas encore en management. Cette dimension reste donc à creuser.

Par ailleurs, nous avons tenté de caractériser les types de relations hiérarchiques que l'on trouve dans chacune des littératures évoquées pour donner une première façon de penser celles-ci. Nous allons approfondir cette discussion en montrant que la relation managériale est rarement regardée sous l'angle de la dynamique de sa construction.

1.2. LA CONSTRUCTION DYNAMIQUE DE LA RELATION MANAGÉRIALE DU POINT DE VUE DU MANAGER

L'analyse du processus de construction de la relation managériale est relativement absente des études alors qu'elle devrait permettre de mieux comprendre la forme de la relation à un moment donné, la façon dont le manager et son supérieur se comportent l'un vis-à-vis de l'autre, et par conséquent la façon dont l'action avance. La forme évolutive de la relation entre un manager et son supérieur est rarement perçue comme un facteur expliquant les résultats trouvés dans les études sur les managers et comme une unité d'analyse intéressante.

Les études sur le travail des managers cherchent à détecter des régularités dans les tâches menées par les managers (Stewart, 1989). Cependant, on peut supposer que cette répartition des tâches varie en fonction du moment où l'observation est faite (Gabarro, 1987). Quand il étudie la nature du travail managérial, Mintzberg (1984) ne nous donne pas d'indications sur le contexte de ses observations : est-ce que la fréquence entre les différentes activités observées par exemple au moment de la prise de poste (donc au début de la relation) est identique tout au long de la relation hiérarchique ? Les études qui ont suivi celles de Mintzberg (Martinko et Gardner, 1990 ; Tenglad, 2006) ne mettent pas davantage cette perspective en avant. Aucun élément ne nous permet donc de dire si le moment considéré a un impact.

Il en est de même dans les études adoptant un point de vue ascendant, par exemple la vente de problèmes aux supérieurs (l'« *issue selling* » de Ashford et Dutton, 1993). La relation dyadique inter-individuelle et la façon dont elle s'est construite ne sont pas prises en compte. Les auteurs considèrent les stratégies d'influence et d'« *impression management* » déployées et la façon dont les problèmes arrivent dans les agendas des top managers, mais ne prennent

pas en compte les processus relationnels et les micro-pratiques mis en œuvre dans le temps pour réussir cette vente ; on retrouve cette approche dans les recherches sur le sense-making chez les managers (Rouleau, 2005) puisque l'antériorité de la relation n'est pas considérée comme permettant d'interpréter les signes et indices détectés auparavant.

Par ailleurs, la relation managériale est rarement l'unité d'analyse des travaux sur les managers. Les papiers traitant des middle managers font souvent référence aux dynamiques de changement organisationnel, notamment dans le courant « *Strategy as Practice* » (Balogun et Johnson, 2004). Les middle managers sont alors vus comme les acteurs du changement ou résistants au changement. La perspective prise est alors plus organisationnelle que relationnelle avec le supérieur : pourquoi tel groupe d'acteurs résiste ou promeut le changement ? L'accent est souvent mis sur le groupe, moins sur l'individu. Il est néanmoins intéressant de noter que Balogun et Johnson (2004) s'intéressent aux relations entre acteurs dans le cadre d'une restructuration introduite par le top management et relèvent justement un grand nombre de relations latérales entre middle managers, mais des relations verticales, hiérarchiques, quasi-inexistantes (ils en parlent, mais ne les constatent pas, ce qui les étonne). Ces études se focalisent donc davantage sur des événements choisis pour être analysés (un changement, une question stratégique à vendre, etc.), l'unité d'analyse étant l'événement dont la durée est variable ; mais la relation entre le manager et son supérieur, prise dans sa durée, au quotidien, n'apparaît pas comme un objet d'étude, même pour les auteurs s'intéressant au travail du manager au quotidien (Mintzberg, 1984 ; Hales, 1986).

C'est pourquoi il nous semble important de prendre la relation managériale comme objet d'analyse en introduisant la variable « temps » ou « durée », c'est-à-dire en examinant le processus de construction de la relation. La variable temporelle est en effet rarement prise en compte dans les études malgré les appels de chercheurs à intégrer cette dimension dans les études, de façon générale dans les travaux en gestion (Langley, 1999) et plus spécifiquement en management (Stewart, 1989). Cela peut s'expliquer en particulier par la difficulté de la mise en œuvre. Certains auteurs se sont néanmoins lancés dans l'étude du développement de la relation dyadique dans le cadre de la théorie LMX. Alors que la théorie LMX a d'abord été étudiée dans sa dimension statique (en mesurant la qualité de la relation sur une échelle uni ou multidimensionnelle et en plaçant le subordonné dans l'in-group ou dans l'out-group), elle a évolué vers une perspective dynamique (Dienesch et Liden, 1986 ; Graen et Uhl-Bien, 1995). Cette approche dynamique a commencé par être causale (Dienesch et Liden, 1986) : on cherchait à déterminer des variables explicatives de la nature de l'échange entre un subordonné et un leader (par exemple les caractéristiques du subordonné et du leader, la

forme de délégation du leader, les comportements et attributions du subordonné). Graen et Uhl-Bien (1995) ont ensuite, dans leur synthèse de 25 ans de théorie LMX, intégré une dimension plus processuelle et expliquent les étapes du développement dyadique dans une optique prescriptive : ils souhaitent faire en sorte que les leaders développent une relation de partenariat avec tous leurs subordonnés, c'est-à-dire que tous les subordonnés aient une relation de bonne qualité avec leur leader, entraînant une meilleure performance pour chacun. Ils procèdent alors à un raisonnement par étapes de développement de la relation – le subordonné et le supérieur sont étrangers (« *stranger phase* »), puis apprennent à se connaître (« *acquaintance phase* ») et enfin entrent dans une relation mature (« *maturity phase* ») –, raisonnement très intéressant, mais présentant une vision objective et prescriptive de la relation. Ils appellent d'ailleurs à des études plus approfondies sur ces questions.

Nous allons alors essayer de donner une vision plus riche et plus interprétative de la construction de la relation entre le manager et son supérieur, en adoptant le point de vue du manager dans une perspective subjective puisque celui-ci semble être intéressant à déchiffrer au vu de la revue de littérature. Nous allons dans une seconde partie proposer un modèle sur la construction de la relation managériale à partir d'une enquête empirique. Nous discuterons ensuite ce modèle au regard de la littérature.

2. PROPOSITION D'UN MODELE SUR LA CONSTRUCTION DYNAMIQUE DE LA RELATION MANAGÉRIALE DU POINT DE VUE DU MANAGER A PARTIR D'UNE ENQUÊTE EMPIRIQUE

2.1. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE

Nous avons mené une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 22 managers de niveaux hiérarchiques différents et d'entreprises différentes (voir Annexe A). L'échantillon est de convenance, mais nous avons cherché à diversifier le plus possible les niveaux hiérarchiques, les secteurs d'activités et l'appartenance fonctionnelle ou opérationnelle des managers. La durée moyenne des entretiens est de 94 minutes et les 22 entretiens sont retranscrits intégralement.

Les entretiens ont été conduits selon des « orientations théoriques », au sens de Whyte (1984). Les questions portaient sur l'autonomie des managers et la façon dont ils rendaient des comptes à leur supérieur en contrepartie de cette autonomie. Aborder l'action managériale de cette façon évitait de poser directement la question de la relation entre un manager et son

supérieur et d'obtenir des discours formatés liés à l'aspect « tabou » du sujet. Une « lecture flottante » (Bardin, 2007) des entretiens nous a ensuite fait détecter que dans leur discours sur l'autonomie, les managers ont souvent décrit de façon rétrospective la relation initiale avec leur supérieur et comment elle a évolué dans le temps pour expliquer leur relation actuelle en termes d'autonomie et de rendu de compte. Nous avons donc choisi d'utiliser le matériau collecté à travers une perspective spécifique, celle du processus de construction de la relation managériale. C'est ce dont nous allons rendre compte dans le modèle. Il est à noter que nous retrouvons un processus de construction comparable à travers les différents entretiens, ce qui laisse supposer une homogénéité des résultats quel que soit le contexte.

Cette approche par entretien est par ailleurs nécessaire pour aborder la question de la relation avec le supérieur. En effet, Mintzberg (1975) indique dans son étude que seulement 7% du temps d'un manager est passé avec son supérieur, ce qui rend l'observation directe non seulement coûteuse en temps (d'autant plus quand il faut regarder la construction de la relation), mais aussi d'accès difficile car le manager et/ou le supérieur peuvent refuser qu'un observateur extérieur assiste à leurs discussions (par expérience) et induisant un risque de biais du fait de la présence de l'observateur. L'entretien semi-directif est donc une méthodologie intéressante pour dépasser ces problèmes et permet d'aboutir à un premier modèle compréhensif de la construction de la relation managériale, modèle qui devra être investigué davantage par des études ultérieures.

2.2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE

Nous allons dans cette partie décrire le processus de construction de la relation managériale du point de vue du manager à partir de l'analyse des entretiens et nous en présenterons une synthèse dans la partie 2.3. Nous avons constaté que la construction de la relation managériale peut se décomposer en deux phases, basculant de l'une à l'autre à un moment. La première phase de la relation, transitoire, est une phase d'apprentissage : le manager ne connaît pas son supérieur, ne sait pas ce qu'il attend de lui, il cherche à le découvrir à travers des interprétations et un apprentissage progressif. A un moment, le manager constate néanmoins que la relation managériale change de nature et bascule dans une deuxième phase, celle de la stabilisation et de maintien de la relation : le manager devient alors plus autonome mais recherche une relation régulière avec son supérieur. Nous allons exposer ces différentes phases successivement.

2.2.1. La phase transitoire : l'apprentissage de la relation managériale

Au début, les managers ne savent pas comment la relation avec leur supérieur va se dérouler et comment leur supérieur souhaite fonctionner. Ils vont donc **chercher une spécification de la relation**. Deux extraits d'entretiens de managers semblent intéressants :

« J'ai eu cet échange-là avec lui à l'arrivée en disant : voilà, il y a différents styles de management, tu as le tien, je ne le connais pas, donc ce sera bien de me montrer très vite comment tu souhaites fonctionner. (...) En fait, j'ai pas eu de réponse claire, il m'a dit : ne t'inquiète pas, quand c'est mon domaine d'intervention, j'interviendrai » (Manager 9)

« En général, ce qui s'est passé, quand j'ai changé de manager, on s'est vu, on a dit : voilà comment on va fonctionner, est-ce qu'on a besoin de se voir une fois par semaine une heure, est-ce qu'on peut fonctionner comme ça ? Au début, comme on ne se connaît pas, je lui ai dit : je préfère qu'on se voit une heure toutes les semaines, et puis si on voit que c'est pas nécessaire, on supprime, et puis après, si j'ai besoin de te voir, à moi de fixer un point sur un sujet particulier parce que j'ai besoin de ton aide, parce que j'ai besoin de conseils, je sais pas » (Manager 1)

Ces deux managers cherchent une spécification de la relation avec le supérieur, ils souhaitent connaître le mode de fonctionnement de leur supérieur, du moins avoir un premier cadrage. Le manager se présente comme un acteur, voire comme l'instigateur de cette démarche de clarification. Il attend au moins dans un premier temps des éléments « basiques » de cadrage formel de la relation en termes de mode de fonctionnement et de moyens : des réunions régulières rapprochées, des délimitations du champ d'action, des informations sur la façon de fonctionner. Les supérieurs donnent ces indications ou pas, certains préférant éviter de spécifier, se conservant ainsi une marge de manœuvre dans le fonctionnement de la relation (cf. le supérieur du manager 9). Dans tous les cas, ces éléments sont insuffisants pour connaître le mode de fonctionnement du supérieur et une clarification supplémentaire semble nécessaire.

Le manager et son supérieur vont alors entrer dans une **démarche évolutive d'apprentissage réciproque de la relation**. La relation avec le supérieur va évoluer dans sa forme dans le temps :

« Au départ (...) je la rencontrais aussi beaucoup plus souvent. Elle était beaucoup plus critique, elle essayait toujours de trouver la faille par rapport à ce que j'étais en train de faire pour voir si j'avais bien examiné tous les paramètres, pour voir si j'avais bien tout pris en compte et si j'allais pas me planter. Par la suite, j'ai vu que quand je lui disais : « voilà, ce sera plutôt vers tel objectif que je m'oriente et voilà les moyens que je veux employer pour ça », elle me disait : « on verra bien une fois que tout sera fini », et elle attendait pour voir (Manager 3)

Au départ de la relation, le supérieur semble exercer **un contrôle étroit sur l'action de son manager via des interactions fréquentes**. Il demande des informations très précises et

vérifie la qualité de la démonstration ayant abouti à une proposition. Le supérieur fait une sorte de test procédural pour s'assurer que le résultat est valide. Ce test procédural semble disparaître par la suite pour se focaliser sur les résultats (cf. plus bas).

Les interactions nombreuses vont donner au manager la possibilité de déchiffrer ce que son supérieur attend de lui. Il va chercher à faire sens des signes, indices et comportements qu'il détecte chez son supérieur. Ce **jeu des interprétations** se fait de façon informelle et progressive.

Il y a d'une part le retour, le « feedback » du supérieur sur l'action du manager, la réponse qu'il va donner suite à un stimulus.

« Moi, je lui laissais des voice mails une fois par semaine : je l'appelais, je lui disais : voilà dix points. Même une fois, il m'a dit : mais tu sais, sur ce sujet (il était en Chine), ça a été long. » (Manager 10)

Le manager va modifier son comportement à partir des signes qu'il détecte, à partir des réponses de son supérieur. Mais il ne se contente pas d'attendre passivement les signaux en retour, il est également **actif dans l'envoi de signaux à son supérieur :**

« Je venais d'un milieu où c'était le patron qui se chargeait d'un certain nombre de trucs. [Mon supérieur actuel] m'a dit : ça me paraît logique que ce soit [vous] qui (...) indiquez [à chaque membre de l'équipe son augmentation annuelle]. On peut tester la réalité de cette autonomie sur des points ponctuels et après ça, une fois que tu es rassuré sur un certain nombre de petits points, tu as donc ton champ d'action qui s'élargit très concrètement » (Manager 12)

Le manager teste donc son champ d'action par petites touches, estime petit à petit la forme que la relation va prendre et affine son comportement pour se conformer à ce que son supérieur attend de lui. Il est donc très actif dans ce jeu des interprétations qui va moduler la nature de la relation.

Certains **éléments de contexte vont cependant apporter de la variabilité au processus de construction de la relation managériale** qui vient d'être décrit, sans pour autant le remettre en cause.

Ainsi, comme l'extrait ci-dessus (manager 12) l'indique, le manager va avoir tendance à prendre en considération son expérience passée et à reproduire le comportement qu'il adoptait avec son manager précédent. Cela peut donc potentiellement influencer la nature des signaux qu'il envoie à son supérieur, ainsi que la façon dont il les interprète. Un autre élément qui peut faire varier l'attention portée par le supérieur et modifier les éléments qu'il va contrôler est sa propre compétence dans le métier fait par le manager, ainsi que la compétence perçue du manager, c'est-à-dire son degré de familiarité avec le métier :

« Ce n'est pas la même expertise pour chacun. Donc moi, mon patron a jamais fait de marketing de sa vie. Il doit se reposer (c'est horrible à dire, c'est pour ça que j'ai quand même une certaine autonomie) sur ce que je dis. Parce que s'il ne me fait pas confiance, il est quand même mal barré parce que le marketing, il ne sait pas ce que c'est. (...) C'est aussi les relations que vous avez avec vos collaborateurs ou votre supérieur. (...) Si vous avez prouvé que vous maîtrisez votre sujet, il a pas vraiment de raisons de venir vous challenger. Si chaque fois que vous faites quelque chose, ça ne fonctionne pas, c'est sûr qu'on fera beaucoup plus attention à essayer de comprendre : pourquoi ? mais tu es sûr ? écoute, la dernière fois, on a fait comme ça, ça n'a pas marché. Est-ce que tu es sûr que tu es dans la bonne voie ? (Manager 4)

Cet extrait est intéressant car il montre toute l'ambiguïté et un des enjeux de la construction de la relation managériale. Ce manager admet qu'il pourrait raconter ce qu'il veut à son supérieur puisque ce dernier n'est pas compétent sur son champ d'expertise. Néanmoins le supérieur a des façons de vérifier si ce dernier maîtrise le sujet, notamment en fonction des résultats et de la forme de la relation qu'ils entretiennent. Si « à chaque fois », ce qui est fait semble mal fait, le supérieur essaiera de rentrer dans les détails de l'action du manager et de remettre en cause son expertise prétendue. En moyenne, le manager doit donc montrer qu'il agit dans la bonne direction, il doit en apporter la preuve. La relation se construit petit à petit car le manager doit montrer qu'il agit bien dans son domaine d'expertise. Ce qui est alors concomitant à cette dimension est le passé dans le poste : qui est nouveau ? Est-ce le manager ou le supérieur ? Dans ce cas, la perception de la compétence en sera également modifiée.

La connaissance antérieure que le manager et le supérieur ont l'un de l'autre peut également modifier à la marge la relation quand elle débute sur le plan managérial : est-ce que l'un connaît l'autre de réputation (d'après des rumeurs par exemple), est-ce qu'ils ont eu à travailler ensemble précédemment, est-ce qu'ils appartiennent aux mêmes réseaux sociaux ?

« Je le côtoyais, je le connaissais avant, donc il connaissait mes forces, mes faiblesses, mes travers, mes qualités. De ce fait, là aussi, tout ça s'est fait naturellement, c'est un peu comme s'il m'avait choisi » (Manager 13)

Cette connaissance permet de modifier la phase d'apprentissage au sens où elle va la rendre vraisemblablement plus courte et plus légère, ou inversement.

Il peut néanmoins arriver que le processus d'apprentissage ne fonctionne pas et que la convergence subjective des attentes et des interprétations ne se produise pas. Le manager essaie d'interpréter les signes que son supérieur lui envoie, mais n'y parvient pas.

« Une fois je pense qu'il faut que je passe par lui ou que je l'informe et [je repars] en entendant : « vous m'emmerdez avec ce sujet » et puis une fois, pour une raison X ou Y, un truc que j'ai pas du tout

imaginé qu'il puisse avoir un intérêt particulier sur ce sujet, visiblement, j'aurais mieux fait de lui en parler. (...) Moi, pour l'instant, j'ai toujours pas trouvé la clé. » (Manager 14)

Le manager doit donc disposer d'une capacité à lire les signes, d'une certaine acuité sociale. Encore faut-il ensuite que ces signaux puissent être interprétés par le manager comme une réponse susceptible d'être produite à nouveau par le supérieur. On peut parler de cohérence temporelle du supérieur du point de vue du manager. Dans cet extrait, le manager ne comprend pas le mode de fonctionnement de son supérieur. Soit parce que le supérieur est incohérent temporellement, soit parce que le manager ne sait pas déchiffrer les signaux. Toujours est-il que le comportement du supérieur, du point de vue du manager, peut être ni prévisible ni compréhensible. Ceci semble empêcher la sortie de la phase d'apprentissage, ce qui devient usant pour le manager (le manager 14 a d'ailleurs démissionné). Le processus de construction de la relation managériale se trouve alors bloqué et la relation demeure instable.

2.2.2. Le basculement de la phase d'apprentissage vers la phase de maintien de la relation

La relation managériale perçue par le manager a tendance à basculer à un moment donné, à changer de nature. Le manager a l'impression que son supérieur diminue ses contrôles, qu'il lui laisse une autonomie supérieure. Il le détecte alors à partir de signes qui marquent un basculement dans la nature de la relation et dans l'autonomie laissée au manager.

« Il y a aussi le symbole de l'autonomie, c'est-à-dire que l'année dernière, [mon supérieur] assistait à 100% de nos meetings de vente. Pour mon équipe, c'est un message : (...) Pourquoi est-ce qu'il est là ? Est-ce qu'il surveille [prénom manager 9] ? Etc. (...) Là, il n'assiste plus qu'à un meeting sur deux, c'est aussi un changement : il y a l'autonomie en elle-même mais également l'expression de cette autonomie vis-à-vis de l'équipe » (Manager 9)

« C'est le jour où elle ne m'a plus demandé de lire mes mails avant de les envoyer. » (Manager 3)

Ainsi, des comportements du supérieur, des événements marquants, des réalisations dans des dossiers, des arrêts du contrôle font prendre conscience au manager que la relation a changé. Le supérieur a testé son manager, s'il estime que ce dernier agit dans une direction convenable, il le dispense des modes de contrôle à distance courte qui prévalaient jusque là. Cette levée du contrôle, cet allègement prend valeur de symbole pour le manager. Lorsque l'acte est de plus visible par d'autres acteurs, comme dans le cas de l'absence du supérieur aux réunions (manager 9), la charge symbolique est encore plus forte.

2.2.3. La phase de stabilisation : le maintien de la relation managériale

La relation managériale évolue et se construit donc au fil du temps. Elle semble changer de nature, sans pour autant disparaître ou se déliter. **La relation devient alors plus distante**, le manager devient « autonome » et voit son supérieur moins souvent.

« Cette année, le contexte est très bon, on est en période de très forte croissance, on est à 30% au dessus de nos objectifs, donc bien sûr, j'ai toute l'autonomie dont je peux rêver » (Manager 9)

« Il avait les résultats, donc il voyait les résultats, et (...) il avait les résultats des customers surveys, et les customers surveys étaient bonnes. Donc il avait plusieurs repères qui permettaient, sans avoir l'air d'être sur mon dos, de savoir ce qu'il se passait dans la boutique » (Manager 10)

« Il est quand même un peu basé sur la confiance, assez, donc tant qu'il n'a pas de trucs qui remontent négatifs, on va dire qu'il laisse avancer les choses » (Manager 21)

Le manager estime qu'une fois la relation construite, s'il atteint ses objectifs, son supérieur ne va pas contrôler ses actions « de près », mais va le laisser autonome. Aux yeux du manager, son supérieur porte désormais à son action une attention surtout périphérique et le point de rencontre entre le manager et son supérieur se fait finalement sur des éléments d'informations indirectes. Un certain éloignement se crée alors.

Néanmoins, cette situation d'éloignement est perçue comme non stable par les managers. La relation paraît sensible à **certaines conditions**.

Pour que la relation se construise et perdure sous cette forme, il faut que les **résultats du manager soient bons**, correspondent à ceux attendus :

« Je fais « ce que je veux » à partir du moment où ce qu'on m'a demandé d'atteindre est atteint. Si c'était pas le cas, je pense qu'on viendrait regarder ma façon d'organiser le travail, ma façon d'organiser les tâches, qui fait quoi, etc. Jusqu'à présent, ça ne s'est jamais passé » (Manager 2)

Plusieurs managers estiment en effet que la relation prendrait une autre forme et que le supérieur accorderait une attention et un contrôle beaucoup plus forts si les résultats étaient en deçà de ce qui était attendu.

Un **changement extérieur** à la relation peut également impacter la forme de cette dernière :

« C'est fatalement un jeu à deux qui va se répéter tout au long de la vie hiérarchique, il suffit qu'il y en ait un des deux qui ne joue pas le jeu ou qui est lui-même contraint par un environnement plus compliqué pour que, du coup, cette autonomie se restreigne » (Manager 12)

Ce manager suggère que le supérieur peut, parce que le contexte a changé, modifier la relation qu'il a avec son manager et réduire l'éloignement qui avait pu s'instaurer. Si par exemple le N+2 change et adopte une relation très suivie avec le N+1, la relation entre le manager (N) et son supérieur (N+1) peut en être affectée (on aurait alors un emboîtement des processus de construction de relations managériales).

La relation entre le manager et son supérieur est donc perçue comme non stable, portant une sorte de précarité : le manager n'est pas certain que la relation va se poursuivre sous le même format du fait de certaines conditions extrinsèques à la relation – des mauvais résultats et un changement de contexte. On peut parler de **précarité extrinsèque de la relation**.

Plus importante encore que cette précarité extrinsèque, on constate que la relation est également **précaire de façon intrinsèque**. En effet, il semble que le manager ait le souci de sécuriser la relation. Cette sécurisation se traduit par le fait que le manager est demandeur d'un **rythme régulier** malgré l'éloignement opéré par le supérieur. Il cherche alors à aménager cet éloignement pris par le supérieur :

« C'est plus moi qui vais le voir qu'autre chose. Et puis de temps en temps, lorsque effectivement, on lui pose la question, il dit : « tiens, [prénom de manager 13], je t'ai pas demandé, où est-ce que tu en es ? ». Je lui dis : « voilà... ». (Manager 13)

« Je lui ai reproché qu'on se parlait pas assez. J'ai eu du mal à comprendre, quand il est arrivé, sa façon de manager, et c'est son adjointe qui m'a expliqué : c'est quelqu'un qui travaille énormément, mais sur les problèmes qu'il a, donc quand il n'a pas de problème, il vous parle pas. Moi, ça m'a paru très étrange et au bout d'un an, je me suis dit : il a un problème avec moi. Il a jamais eu de problèmes avec moi » (Manager 10)

L'idée de périodicité dans la relation est essentielle : il y aurait une certaine optimalité dans le rythme de la relation avec le supérieur. Le manager recherche donc des interactions régulières avec son supérieur. S'il n'a pas cette relation régulière dans laquelle un juste équilibre doit être trouvé, il juge que la relation n'a pas la forme souhaitée. Dans cette phase de la relation, c'est donc, semble-t-il, le manager qui prend en charge la gestion de la relation et se soumet activement au contrôle de son supérieur.

Cette sécurisation de la relation par le rythme régulier regroupe en fait trois aspects.

Tout d'abord, il est important pour le manager de s'assurer que l'action qu'il mène va dans le bon sens, dans la bonne direction, du moins celle désirée par son supérieur.

« [C'est] l'intérêt d'avoir un suivi régulier parce que c'est ce qui permettra de savoir 1) si l'objectif va être atteint et 2) de valider que l'objectif n'était pas totalement surréaliste ou déconnant. Mais s'il n'y a rien pendant deux ans et on a rendez-vous dans deux ans pour voir si c'est bon ou pas, c'est une faute de management » (Manager 12)

Il cherche donc à faire en sorte que les choses se passent bien et à atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Il **sécurise** alors son **action** par un suivi régulier avec son supérieur.

Au-delà de son action, il va aussi essayer de **sécuriser la relation en elle-même**, faire en sorte que la relation avec le supérieur soit la meilleure possible.

« Le fait de se fixer des jalons même avec notre hiérarchie et puis de voir qu'effectivement tout fonctionne correctement, ça empêche pas l'autonomie. Je pense que c'est l'inverse : le fait de rendre compte, de donner les informations au bon moment, savoir où se fixent ses limites des propres décisions ou lorsqu'il faut faire remonter, ça permet de gagner en autonomie parce que justement on va gagner la confiance de notre hiérarchie qui va dire : effectivement, de toute façon, quand il vient me voir, ce n'est pas pour rien, ou : je sais qu'il ne me fait pas d'entourloupe, qu'il ne me cache pas, et on va gagner en confiance et on va gagner en autonomie comme ça » (Manager 20)

Le manager entretient ce qui a été construit. Il doit montrer à son supérieur qu'il est digne de confiance, qu'il sait être autonome et remonter les informations quand cela est nécessaire. Il doit donc maintenir la relation avec un certain rythme et garantir la qualité de celle-ci.

Enfin, le manager cherche, par ce rythme régulier, à se sécuriser lui-même, à être sûr que les choses se passeront bien pour lui. Il ne faut pas que l'on puisse lui reprocher de n'avoir pas prévenu des dangers potentiels.

« Au niveau du management, ce qu'ils aiment pas, c'est la surprise, les bonnes ou les mauvaises, donc il faut les tenir informés de ce qui se passe » (Manager 10)

« C'est pas parce que vous lui dites : écoutez, je vous ai donné cette information, vous n'en avez rien fait. Il ne vous pardonnera pas de ne pas l'avoir alerté sur des risques qu'il n'aurait pas vus » (Manager 22)

Le manager cherche ainsi à se protéger, selon la logique du « *cover your ass* » (si nous pouvons nous permettre cette expression). La sécurisation de la relation par le manager passe donc par ces trois aspects qui montrent la précarité intrinsèque de la relation managériale.

La demande par le manager d'une régularité des interactions, alors même que le supérieur s'est « éloigné », ne doit pas être interprétée comme une recherche de protection passive. D'autres éléments suggèrent au contraire que désormais c'est le manager qui « prend en charge » la relation avec son supérieur. Ainsi, on constate que le manager mène aussi un **travail actif de visibilité de son action.**

« J'essaie (...) de trouver des points qui à la fois donnent de la visibilité sur moi positive, autour, au dessus et au dessous, plutôt rayonner sur la partie haute, mais également qui fait du sens pour la société » (Manager 1)

« Il faut laisser savoir aux gens qu'on fait des choses bien, parce qu'eux aussi, ils ont des journées bien remplies, donc ils vont pas aller regarder ce que vous faites, si vous leur rappelez pas... » (Manager 5)

« En termes de valorisation pour le service aussi, lui glisser quelque chose qu'il aura pas l'occasion de voir parce qu'il ne participera pas à une réunion, (...), parer des coups parce qu'un truc peut être dit par l'extérieur sur un sujet, vous savez qu'il va avoir un retour, il vaut mieux donner votre retour avant, avec votre point de vue » (Manager 21)

Le manager cherche donc à faire de la publicité autour de ce qu'il fait de manière à montrer qu'il agit bien (à son supérieur et aux autres). Il se soucie ainsi de pallier le fait que le supérieur ne lui consacre plus beaucoup de temps et d'attention – il vient au secours de l'attention potentiellement défaillante du supérieur. Egalement, il cherche par ce moyen à prévenir les effets négatifs potentiels d'informations que le supérieur pourrait recevoir de manière indirecte et qui pourraient être tronquées ou biaisées. Il préfère donc se charger lui-même de rendre son action visible.

Un contrat relationnel implicite va alors s'établir entre le manager et son supérieur : **le manager va en quelque sorte « prendre en charge » non seulement la relation, mais aussi son supérieur.** Il se soucie d'élargir en effet le champ d'attention de son supérieur : il va être très actif dans la prise en charge de l'attention de son supérieur, il va chercher à l'informer dès que le réalisé est différent de ce qui était attendu, prévu, planifié, car le supérieur le vit mal et le reprochera à son manager. Le manager s'efforce de comprendre les intérêts propres de son supérieur et savoir attirer son attention lorsque ceux-ci sont en jeu.

« Si vous, vous estimez qu'il en a fait une lecture trop rapide, etc., il attend de vous que vous lui disiez : « oui, mais attendez, si on fait ça, etc. etc. » (...) Il attend pas de vous que ce soit directif, ou que vous lui appreniez son métier (surtout pas), que vous preniez des décisions à sa place. Mais il attend de vous que vous puissiez en fait corriger ses défauts » (Manager 22)

« La logique veut que s'il t'arrive une information pour laquelle il se trouve que ton supérieur hiérarchique n'est pas au courant, tu vas lui retransmettre de façon à ce qu'il se retrouve pas en porte-à-faux un jour ou l'autre. » (Manager 12)

Le manager se sent donc la charge de donner de l'information à son supérieur quand il estime que cette information est nécessaire pour son supérieur (indépendamment de son importance directe pour le manager). Cette information régulière, à bon escient, a également pour but de rassurer le supérieur sur la capacité de maîtrise de l'action par le manager : le manager doit montrer qu'il sait anticiper les problèmes ou les événements et maîtriser leur annonce, qu'il a cherché à régler les problèmes avant de les présenter ou, s'il n'a pas réussi, qu'il vient lui demander de l'aide pour les résoudre.

« J'essaie d'anticiper un maximum en disant : tiens, là, je sens qu'il peut y avoir un problème, mais là, ça va, j'ai les choses bien en main, mais il se pourrait que ça le devienne. C'est-à-dire qu'en fait, je fais en sorte qu'il ne découvre rien subitement, que tout lui semble relativement naturel, préparé et géré. » (Manager 9)

« C'est une personne qu'il faut beaucoup rassurer. Du moment où je lui dis que tout ira bien, que tout est sous contrôle, et que ça marchera, généralement, ça va. » (Manager 3)

Le manager doit montrer que tout est sous contrôle, qu'il est capable de gérer les situations difficiles, donc qu'il peut être autonome, que son supérieur peut lui laisser une autonomie, s'atteler à d'autres problématiques et que les choses avanceront bien quand même.

Ainsi, cette deuxième phase de stabilisation de la relation fait l'objet d'un travail actif de la part du manager qui doit maintenir la relation avec son supérieur pour que celle-ci fonctionne et finalement prendre en charge le propre contrôle de son action. La relation n'est jamais parfaitement stabilisée, toujours en cours de stabilisation et nécessite en permanence un entretien de la part du manager.

2.3. SYNTHÈSE DES RESULTATS : UN PREMIER MODÈLE COMPRÉHENSIF DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA RELATION MANAGÉRIALE DU POINT DE VUE DU MANAGER

Nous allons ici synthétiser les résultats mis en lumière précédemment en formulant un modèle général du processus de construction de la relation managériale, tel qu'il est vécu par le manager vis-à-vis de son supérieur. Il s'agit de propositions sur la relation managériale qu'il faudra par la suite consolider et tester :

La relation managériale se construit en deux phases. La première phase repose sur un apprentissage progressif. Celui-ci se réalise à travers des interactions fréquentes entre le manager et son supérieur. Ces interactions sont autant d'occasions pour le manager d'interpréter les signaux émis par son supérieur en réponse à ses actions et d'en tirer des conséquences pour adapter son comportement aux attentes identifiées chez le supérieur. Loin de recueillir passivement les feedbacks de son supérieur, le manager procède à des tests de manière à susciter ces feedbacks et à multiplier les occasions d'interprétation. Dans cette phase d'apprentissage, le manager se montre donc actif à travers ce jeu des interprétations qui se noue avec son supérieur.

La relation se modifie alors substantiellement et entre dans une seconde phase. Celle-ci voit les interactions s'espacer sensiblement. Le basculement de la première phase à la seconde est d'ailleurs généralement marqué par la cessation ou l'allègement de certaines interactions. Ce passage peut prendre un caractère symbolique fort. Un certain éloignement s'installe donc entre le supérieur et le manager. La relation semble stabilisée. Néanmoins ceci ne signifie pas qu'elle se borne à une routine passive. Un travail de maintien (de « maintenance ») de la relation est engagé. Par une sorte de renversement, ce travail de maintien est pris en charge par le manager, sous trois formes. Premièrement, le manager tend à instaurer (ou à réclamer) une régularité dans ses interactions avec son supérieur. L'éloignement du supérieur est donc

limité par ses soins – ou du moins il souhaite le limiter. Deuxièmement, le manager travaille à visibiliser son action. C'est désormais lui qui prend en charge l'apport d'informations pertinentes pour son supérieur. Troisièmement, au-delà de sa seule sphère d'action, le manager prend en charge les intérêts de son supérieur. Par l'apport d'informations et la gestion de l'attention du supérieur, il cherche à prévenir les surprises, clarifier le contexte des problèmes, et de manière générale faciliter l'action de son supérieur. Dans cette phase plus stabilisée de la relation, l'autonomie conquise du manager se traduit donc non pas par un isolement vis-à-vis de son supérieur, mais plutôt par un investissement dans la relation qui semble avant tout viser à l'entretien des conditions de l'action managériale conjointe (manager-supérieur). Il s'agit alors d'un travail permanent de stabilisation lié à la conduite de l'action.

Ce processus de construction en deux phases n'a certainement rien d'inéluctable. Il semble sensible à certaines conditions (la distribution de l'expertise et les antériorités notamment). Il est également soumis à la « réussite » des processus d'interprétation et d'apprentissage qui ont lieu en phase initiale.

3. DISCUSSION, LIMITES ET CONCLUSION

Nous avons cherché dans cette communication à proposer un modèle compréhensif de la construction de la relation managériale après avoir positionné notre travail au sein des différents courants sur le management. Nous avons alors dressé un panorama des théories selon deux axes : le point de vue considéré par la littérature (celui du supérieur ou du manager) et la perspective objective ou subjective développée dans les travaux de recherche. Nous avons ensuite montré que la construction de la relation managériale n'était pas prise en compte par les théories, celles-ci n'incluant pas la relation managériale comme unité d'analyse. A partir d'une enquête empirique qualitative sous la forme d'entretiens semi-directifs avec 22 managers, nous avons proposé un modèle qui nous permet de comprendre comment la relation managériale se construit dans le temps selon le point de vue du manager en tant que subordonné. Nous avons alors mis en évidence deux phases, séparées l'une de l'autre par un basculement, la première phase étant une phase d'apprentissage de la relation (où le manager cherche à comprendre ce que le supérieur attend de lui et à détecter comment il doit fonctionner), et la deuxième phase étant la phase stabilisée, plus routinière (le manager recherche une relation régulière avec son supérieur et mène un travail actif pour gérer l'attention du supérieur).

Comme nous l'avons indiqué, une analyse du processus de construction de la relation managériale n'a pas été faite dans la littérature, notamment depuis le point de vue du manager. Certains éléments mis en avant dans ce modèle semblent alors à discuter au regard de la littérature puisque notre modèle semble interroger certains concepts et théories du management.

Le modèle présenté en deux phases avec un moment de basculement doit être confronté au modèle LMX qui constitue une des rares théories à s'intéresser explicitement à la dyade subordonné – supérieur et à intégrer une dimension dynamique. Le modèle proposé par Graen et Uhl-Bien (1995) semble être le plus abouti en termes de processus d'évolution de la relation entre un subordonné et un supérieur. Il est plus proche d'une théorie du processus que d'une théorie de la variance (Langley, 1999), ce qui est également notre optique. Néanmoins, un certain nombre d'éléments diffèrent entre le modèle que nous proposons et celui de Graen et Uhl-Bien (1995). Tout d'abord, les objectifs des deux modèles ne sont pas les mêmes : la théorie LMX vise à mesurer la qualité des échanges entre un subordonné et un supérieur pour déterminer in fine le niveau de satisfaction au travail (Dionne, 2004 ; Wayne et al, 1997). Il s'agit donc de détecter les processus et les déterminants qui conduiront à une qualité élevée de relation. De notre côté, nous cherchons à mettre en lumière l'évolution de la forme de la relation managériale qui permet à l'action managériale d'avoir lieu. Nous ne nous préoccupons pas de savoir si la qualité de la relation est mauvaise entre le manager et son supérieur du moment où l'action avance. Il est probable que la qualité de la relation telle que mesurée par la théorie LMX ait un impact, mais nous cherchons plutôt à tracer, décrire et comprendre les processus, sans avoir une optique performative. Le modèle de Graen et Uhl-Bien (1995) est en effet plutôt prescriptif et ne cherche pas à investiguer le contenu de la relation et des processus sous-jacents. C'est ce que nous avons essayé de faire. Nous mettons alors en évidence seulement deux phases avec un moment de basculement de l'une à l'autre, le modèle de Graen et Uhl-Bien (1995) en présentant trois sans préciser ce qui permet le passage de l'une à l'autre (« *stranger, acquaintance and maturity phases* »), donc sans décrire les séquences et les moments de passage (« *turning points* ») (Abbott, 1995). Par ailleurs, le fait que la théorie LMX repose principalement sur la théorie de l'échange social et donc sur la norme de réciprocité (Wayne et al., 1997) invite à considérer que la relation va progresser petit à petit vers une grande qualité d'échanges, ces derniers étant faibles au départ et reposant sur des rôles très formels qui vont évoluer par la suite. Le modèle que nous proposons montre que la phase d'apprentissage repose sur un jeu d'interprétations et de clarification des attentes du supérieur par le manager. Ce cadrage formel ne semble pas exister et le manager doit

réussir à déchiffrer ce que son supérieur attend de lui car, au départ de la relation, il y a une sous-spécification du rôle à jouer.

Cette vision se rapproche alors dans une certaine mesure de la théorie des rôles (« *role theory* ») et notamment de l'interprétation des attentes (« *expectation enactment* ») mise en évidence par Fondas et Stewart (1994). Le manager cherche à comprendre ce que son supérieur (qui est un des émetteurs de rôles) attend de lui à travers les signes, indices et feedback que ce dernier lui envoie et qu'il doit déchiffrer. Néanmoins, bien que dans notre modèle le manager soit actif dans ce jeu des interprétations, il ne fait que recevoir les signaux pour s'y adapter. Notre modèle ne met donc pas en évidence la dimension de négociation du rôle par le manager (Hales, 1986 ; Fondas et Stewart, 1994), c'est-à-dire le fait que le manager puisse affecter les attentes qui pèsent sur lui pour éviter de le faire apparaître comme une marionnette (« *puppet* », Fondas et Stewart, 1994). En revanche, une fois dans la phase stabilisée, le manager a l'impression de connaître ce que son supérieur attend de lui ; la sous-spécification qui peut être stratégique ne semble plus exister (Hendry, 2002) et une clarification des rôles ne semble plus utile.

Un autre élément qui ressort du modèle et qu'il semble important de discuter est l'idée selon laquelle la fréquence des interactions avec le supérieur varie au fil de la relation. Les études sur le travail managérial (Mintzberg, 1984 ; Tenglad, 2006) ne mettent pas cette variation en avant alors qu'elle ressort des entretiens et semble jouer un rôle dans la définition de la relation future. Il en est de même pour les jugements auxquels sont soumis les managers (Laroche, 2000). Plutôt qu'un état constant de soumission aux jugements, ceux-ci semblent se distendre dans le temps, le supérieur allégeant la pression évaluative. Néanmoins, le manager attend des jugements réguliers de la part de son supérieur : s'y ajoute en effet l'idée de rythme régulier que doit prendre la relation, où le manager informe de manière régulière son supérieur de l'avancée de l'action. On est alors loin du modèle du management par objectifs (McConkie, 1975), la relation se construit et évolue dans le temps et l'action se construit en commun avec le supérieur, selon la perception des managers.

Enfin, le processus mis en avant dans la phase de stabilisation éclaire d'un jour nouveau le concept de contrôle par le supérieur. Ce portrait d'un manager actif dans la relation avec son supérieur, se plaçant au cœur du dispositif, prenant l'initiative de visibiliser son action, de prendre en charge l'attention de son supérieur et de « faire la maintenance » de la relation, renverse la notion du contrôle présente dans les approches traditionnelles. Si l'on reprend les mécanismes de coordination de Mintzberg (1990) qui permettent de comprendre comment les tâches dans les organisations sont coordonnées entre elles, il apparaît que les différents

Mis en forme : Police :Italique

mécanismes sont tous présents à un degré plus ou moins important, le mécanisme de supervision directe, matérialisé par la hiérarchie, existant donc dans la plupart des organisations : Mintzberg (1990) définit le mécanisme de supervision directe comme le fait qu'« une seule personne donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations ». On peut ajouter qu'après avoir divisé le travail et donné les ordres pour l'exécuter, le supérieur se charge du contrôle des tâches, en demandant par exemple à ses subordonnés de lui rendre compte de l'exécution des tâches. Notre modèle montre alors que le manager ne fait pas seulement rendre compte de l'exécution des ordres à son supérieur, il les construit en commun avec ce dernier (Ayache, 2008) et effectue en quelque sorte le contrôle sur ses propres actions, en prenant en charge ce qui est traditionnellement le privilège du supérieur. Il va chercher à entretenir une certaine régularité dans ses interactions avec son supérieur, ce qui revient à demander un certain contrôle par son supérieur, une certaine forme de « *monitoring* » (Mintzberg, 1984) et d'orientation. Du fait de cette attente d'une certaine forme de contrôle mais qui se matérialise par un entretien de la relation via des interactions fréquentes, on échappe aux débats sur la « mort, la continuité ou le renforcement de la supervision » (Hales, 2005), sur l'« *empowerment* » (Conger et Kanungo, 1988) et même sur la post-bureaucratie (Tenglad, 2006), puisque le manager attend bien un « *monitoring* » par son supérieur, mais selon une forme différente de celle considérée généralement. Le rôle de « *monitoring* » mis en avant par Mintzberg (1984) serait alors à redéfinir, d'autant plus qu'il apparaît dans les rôles informationnels et non interpersonnels.

Ce retour sur la littérature à partir du modèle met donc en avant le fait que la relation managériale n'a pas été pensée dans sa dimension dynamique et qu'il est nécessaire de faire appel à plusieurs approches différentes pour la comprendre et la mettre en perspective (en suivant l'appel de Watson (1997) sur l'intérêt des approches pluralistes). Sa forme évolutive et construite au fil du temps semble avoir un impact sur les théories discutées.

A travers l'étude empirique et la littérature, nous avons également cherché dans cette communication à caractériser la relation managériale prise du point de vue du manager. La relation managériale apparaît alors comme un ensemble plus ou moins stabilisé des pratiques et représentations régissant les interactions entre le manager et son supérieur. Au delà de la dimension contractuelle que prend nécessairement la relation (le manager s'engage par exemple à atteindre des objectifs auprès de son supérieur), la relation prend également une dimension de sensemaking dans la mesure où le manager et le supérieur doivent interpréter et faire sens des attitudes et comportements de l'autre afin d'adopter la conduite permettant le déroulement de l'action managériale dans les meilleures conditions. La relation managériale

doit donc être considérée sous l'angle, dynamique, des processus car elle n'est jamais parfaitement stabilisée. Le manager mène un travail actif d'équilibrage pour la maintenir dans une forme stable d'autonomie/monitoring et éviter les dérapages de l'action et de la relation.

On peut cependant noter un certain nombre de limites à l'élaboration de ce modèle. Tout d'abord, ce modèle représente uniquement le point de vue du manager et il pourrait être intéressant d'avoir le point de vue du supérieur sur cette même question de la construction de la relation pour voir s'il y a par exemple une asymétrie dans les perceptions : un manager ne perçoit a priori pas les mêmes choses vers le haut (son supérieur) que vers le bas (ses subordonnés) (Van der Velde et al., 1999). Il est néanmoins à noter que prendre le point de vue du manager est rarement fait, ce qui donne de l'intérêt à cette investigation.

Par ailleurs, la forme des entretiens comme nous les avons menés souffre d'une limite classique : nous avons recueillis des données rétrospectives, faisant appel au souvenir des managers et à leur perception actuelle d'événements passés. Nous n'échappons donc pas aux biais sur les perceptions des managers (Thiéart et al., 2003). Il aurait alors été intéressant de mener une étude longitudinale par entretiens puisqu'il n'est matériellement pas possible de faire une étude longitudinale par observation directe comme nous l'avons déjà exposé. Gabarro (1987) a ainsi réalisé une étude longitudinale par entretiens pour comprendre les dynamiques de prise de poste chez les top managers. Cependant, notre étude a une visée plutôt exploratoire et a permis d'aboutir à un premier modèle compréhensif de construction de la relation managériale ; nous relevons par ailleurs une certaine homogénéité des récits des managers sur la façon dont la relation se construit dans le temps, ce qui signifierait que le biais de rationalisation s'exercerait chez tous les managers de la même façon.

Enfin, les résultats obtenus à partir des données recueillies ne nous permettent pas d'approfondir certains points, notamment dans la première phase : le jeu des interprétations que nous soulevons mériterait d'être étudié davantage, ainsi que les éléments de variabilité que nous avons soulignés.

Il nous semble cependant que ces limites ne sont pas de nature à enlever l'intérêt de ce modèle. Ce modèle nous semble en effet prometteur pour des recherches futures : il propose de se ré-interroger sur le champ du travail managérial (Mintzberg, 1984) et la nature des activités du manager. Il propose également de prendre une perspective peu abordée par les études sur le management : le point de vue du manager vis-à-vis de son supérieur. Et enfin, il

s'intéresse à la forme de la relation managériale et à son évolution, en essayant de la faire sortir du champ réservé de la théorie LMX.

Evidemment, des recherches complémentaires, d'approfondissement doivent être menées pour tester le modèle. Il serait bien entendu intéressant de pouvoir mener une étude longitudinale en interviewant des managers à intervalle régulier à partir de la date de leur prise de poste et de voir l'évolution de la relation. Une autre façon de tester le modèle pourrait être de ré-interroger les mêmes managers pour détecter l'évolution de leur perception sur la relation managériale, notamment s'ils ont changé de supérieur, comme Watson et Harris (1999) l'ont fait.

Bibliographie

- Abbott, A. (1995), "Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas", *Annual Review of Sociology*, 21: 93-113
- Ayache, M. (2008), « Le rendu de comptes dans l'entreprise : Théories et perceptions », *Gérer et Comprendre - Annales des Mines*, 91 : 16-25
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004), "Organizational restructuring and middle manager sensemaking", *Academy of Management Journal*, 47 (5) : 523-549
- Bardin, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris (1ère ed. : 1977)
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, 26 (4) : 587-595
- Breaugh, J. A. & Becker, A.S. (1987), "Further Examination of the Work Autonomy Scales: Three Studies", *Human Relations*, 40 (6): 381-400
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (1982), "Responses to Failure: The Effects of Choice and Responsibility on Impression Management", *Academy of Management Journal*, 25 (1): 121-136
- Conger, J. A. & Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13 (3) : 471-482
- Crant, J. M. & Bateman, T. S. (1993), "Assignment of Credit and Blame for Performance Outcomes", *Academy of Management Journal*, 36 (1): 7-27
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2006), "The Power of Numbers in Strategizing", *Strategic Organization*, 4 (4): 349-377
- Dienesch, R. M. & Liden, R.C. (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
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York
- Dutton, J. E. & Ashford, S.J. (1993), "Selling Issues to Top Management", *Academy of Management Review*, 18 (3): 397-428
- Fayol, H. (1916), *Administration Industrielle et Générale*, Edition d'Organisation
- Ferris, G. R., Fedor, D. B. & King, T. R. (1994), "A Political Conceptualisation of Managerial Behavior", *Human Resource Management Review*, 4 (1): 1-34
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994), "Enactement in managerial jobs: a role analysis", *Journal of Management Studies*, 31 (1) : 83-103
- Gabarro, J. J. (1987), *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Gabarro, J. J. & Kotter, J. P. (1980), "Managing Your Boss", *Harvard Business Review*, 58 (1): 92-100

- Gardner & Martinko (1988), "Impression Management in Organizations", *Journal of Management*, 14 (2): 321-338
- Girin, J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, p. 233-279
- Golsorkhi, D. (coord.) (2006), *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Entreprendre - Vital roux
- Graen, G. B. & Uhl-bien, M. (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
- Hales, C. (1986), "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies*, 23: 88-115
- Hales, C. (2005), "Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager", *Journal of Management Studies*, 42 (3): 471-506
- Hendry, J. (2002), "The Principal's Other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives", *Academy of Management Review*, 27 (1): 98-113
- Huy, Q.N. (2001), "In Praise of Middle Managers", *Harvard Business Review*, September, 72-79
- Jackall, R. (1988), *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York, 249p
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980), "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, 65 (4): 440-452
- Langley, A. (1999), "Strategies for Theorizing from Process Data", *Academy of Management Review*, 24 (4) : 691-710
- Langley, A. (2009), "The Challenge of Developing Cumulative Knowledge About Strategy-as-Practice", *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice*, Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara (Eds.), Cambridge University Press
- Laroche, H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention » in Desreumaux, A., Marchesnay, M. et Palpacuer F., *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VII – 1999-2000
- McConkie, M. L. (1979), "A Clarification of the Goal Setting and Appraisal Processes in MBO", *Academy of Management Review*, 4 (1): 29-40
- Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2007), « Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations », *Academy of Management Journal*, 50 (1) : 57-84
- Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (1990), "Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis", *Journal of Management Studies*, 27(3): 329-357
- Mintzberg, H. (1975), "The Manager's Job: Folklore and facts", *Harvard Business Review*, 53 (4): 49-61
- Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien – les dix rôles du cadre*, Edition d'Organisation, Paris (1ère édition : 1973).
- Mintzberg, H. (1990), *Le management, Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris (2e édition revue et corrigée, 2004)
- Regné, P. (2003), "Strategy Creation in the Periphery: Inductive versus Deductive Strategy Making", *Journal of Management Studies*, 40 (1) : 57-82
- Rouleau, L. (2005), "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, 42 (7): 1413-1443.
- Samra-Fredericks, D. (2003), "Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction", *Journal of Management Studies*, 40 (1): 141-174
- Stewart, R. (1989), "Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward", *Journal of Management Studies*, 26 (1) : 1-10
- Tengblad, S. (2006). "Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later", *Journal of Management Studies*, 43: 1437-1461
- Thiéart, R.-A. & coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (1ère édition 1999)
- Tsui, A. S., Ashford, S. J., St Clair, L. & Xin, K. R. (1995), "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 38 (6): 1515-1543

- Van der Velde, M. E. G., Jansen, P. G. W. & Vinkenburg, C. J. (1999), "Managerial Activities among Top and Middle Managers: self versus other perceptions", *Journal of Applied Management Studies*, 8 (2): 161-174
- Watson, T. J. (1997), "Theorizing managerial work: A Pragmatic Pluralist Approach To Interdisciplinary Research", *British Journal of Management*, 8: 3-8
- Watson, T. J. & Harris, P. (1999), *The emergent manager*, Sage, London
- Wayne, S. J., Shore, L.M. & Liden, R. C. (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40 (1) : 82-111
- Willmott, H. C. (1984), "Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts", *Journal of Management Studies*, 21 (3): 349-368
- Whittington, R. (2003). "The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective", *Strategic Organization*, 1(1): 119-127
- Whyte, W. F. (1984), *Learning from the field: a Guide from Experience*, Sage, Beverly Hills CA

ANNEXE A

Manager	Fonction occupée	Secteur d'activité de l'entreprise
Manager 1	Manager de projet	Grande entreprise agroalimentaire américaine
Manager 2	Manager commercial	Grande entreprise française de télécommunications
Manager 3	Manager commercial	Grande banque de détail française
Manager 4	Directeur marketing	Groupe américain de produits abrasifs
Manager 5	Manager commercial	Start-up pharmaceutique
Manager 6	DRH Usine	Grande entreprise de matériels électriques
Manager 7	Manager de projet	Grand cabinet de conseil international
Manager 8	Directeur commercial	Entreprise de formation en ligne
Manager 9	Patron France	Groupe allemand de prestations de voyages d'affaires
Manager 10	Patron France	Filiale française d'un groupe américain de haute technologie
Manager 11	Manager commercial	Filiale française d'un groupe américain de haute technologie
Manager 12	Directeur comptable	Grand groupe nucléaire français
Manager 13	Directeur du contrôle financier	Grand groupe nucléaire français
Manager 14	Directeur de la communication	Grande entreprise française de logistique
Manager 15	Directeur d'agence	Grande entreprise française de logistique
Manager 16	Directeur régional	Grande entreprise française de logistique
Manager 17	Patron France	Grande entreprise française de logistique
Manager 18	Manager R&D	Organisme de régulation et de contrôle
Manager 19	DAF d'unité	Organisme de régulation et de contrôle
Manager 20	Manager opérationnel	Organisme de régulation et de contrôle
Manager 21	Manager opérationnel	Organisme de régulation et de contrôle
Manager 22	Conseiller du directeur	Organisme de régulation et de contrôle