

**MAGALI AYACHE**

Université de Cergy-Pontoise

**HERVÉ LAROCHE**

ESCP Europe



# La construction de la relation managériale

## Le manager face à son supérieur

*Thème paradoxalement délaissé par la littérature en management, la relation hiérarchique est reconsidérée sous un nouvel angle, ascendant et dynamique: il s'agit de comprendre le processus général de construction de la relation entre un manager et son supérieur, tel qu'il est vécu par le manager. En s'appuyant sur des entretiens semi-directifs avec vingt-deux managers, les auteurs suggèrent que cette relation connaît au moins deux phases, l'une d'apprentissage et l'autre de maintenance. Ils montrent également que le manager y joue un rôle actif vis-à-vis de son supérieur.*

**L**e fonctionnement concret des hiérarchies dans les organisations modernes n'est pas un sujet très prisé. Les organisations ne sont-elles pas de plus en plus décentralisées? Les acteurs de plus en plus autonomes et responsables? La communication ne s'est-elle pas largement substituée au commandement? Parler de hiérarchie, n'est-ce pas parler d'une autre époque, totalement révolue?

Pourtant, il nous semble important de revenir sur ce thème, en le repensant à travers le concept d'incertitude. La hiérarchie dans les organisations est généralement vue comme un moyen de réduire l'incertitude à laquelle les acteurs sont confrontés. Au sommet, le dirigeant définit la stratégie pour réduire l'incertitude environnementale, permettant à ses cadres supérieurs de n'affronter qu'une incertitude de moindre ampleur. À leur tour, les consignes que ces derniers émettent réduisent encore l'incertitude que traiteront leurs subordonnés. Et ainsi de suite jusqu'au bas de la hiérarchie, où ne subsiste qu'une incertitude très résiduelle. Dans cette vision classique de l'organisation, le supérieur, quel que soit son rang, apporte de la certitude et par conséquent – c'est le but – facilite le travail de ses subordonnés. Si cette présentation caricaturale prête à sourire – évidemment, « ça ne se passe pas comme ça » – il est moins aisé de proposer une vision alternative.

La relation hiérarchique demeure bien, nous semble-t-il, au cœur de la question de la maîtrise de l'incertitude dans les organisations, mais il faut non pas la voir comme un lieu où l'incertitude se réduit, mais plutôt comme un lieu où l'incertitude se joue – où les acteurs mettent en jeu les incertitudes auxquelles ils font face. Ces incertitudes sont relatives aux tâches et aux missions,

bien entendu, et à leurs conditions environnementales. Mais elles ont trait également à la relation elle-même, à l'ajustement à réaliser entre les deux individus, et au contexte de cette relation – chacun des individus impliqués étant lui-même engagé dans d'autres relations (par exemple, le supérieur a lui-même un supérieur, et le subordonné a lui-même des subordonnés). La hiérarchie – du moins au niveau managérial, qui est ici le cadre de cet article – est donc un lieu d'ambiguïté. Pour atteindre cette réalité, nous avons choisi de renverser le point de vue habituel, en adoptant le regard des managers vis-à-vis des supérieurs.

Les managers ont en effet des supérieurs. Malgré l'évidence, la littérature sur les managers a tendance à négliger ce fait et à considérer que le manager est celui qui dirige des subordonnés, et non celui qui a lui-même un supérieur. Et même quand les auteurs adoptent le point de vue du manager vis-à-vis du supérieur, ils ne s'intéressent pas à la relation hiérarchique en tant que telle et encore moins à la façon dont elle se construit et évolue dans le temps pour permettre à l'action managériale d'avoir lieu. C'est ce que nous allons explorer dans cet article: pour faire face à l'incertitude inhérente à l'action managériale, le manager va construire au fil du temps une relation avec son supérieur permettant une action conjointe, régulée et régulière. Nous montrons que cette relation n'est pas seulement le résultat de la structuration par l'organisation, mais qu'elle est plutôt un ensemble plus ou moins stabilisé des pratiques et représentations régissant les interactions entre le manager et son supérieur.

Pour ce faire, nous procédons en trois temps. La première partie de cet article revisite la littérature en management sous

l'angle de la relation managériale pour montrer que la question de la construction dynamique de la relation managériale du point de vue du manager a été sous-étudiée. Nous présentons alors dans une seconde partie les résultats d'une enquête exploratoire réalisée sous la forme d'entretiens semi-directifs avec vingt-deux managers et proposons un modèle présentant le processus de construction de la relation managériale vu par le manager. Dans la troisième partie sont discutées les contributions du modèle au regard de la littérature et évoquées des pistes de recherche pour l'avenir.

### I – UNE TYPOLOGIE DES RELATIONS MANAGÉRIALES À PARTIR DE LA LITTÉRATURE EN MANAGEMENT

Nous proposons dans cette partie une relecture des différentes théories sur le manage-

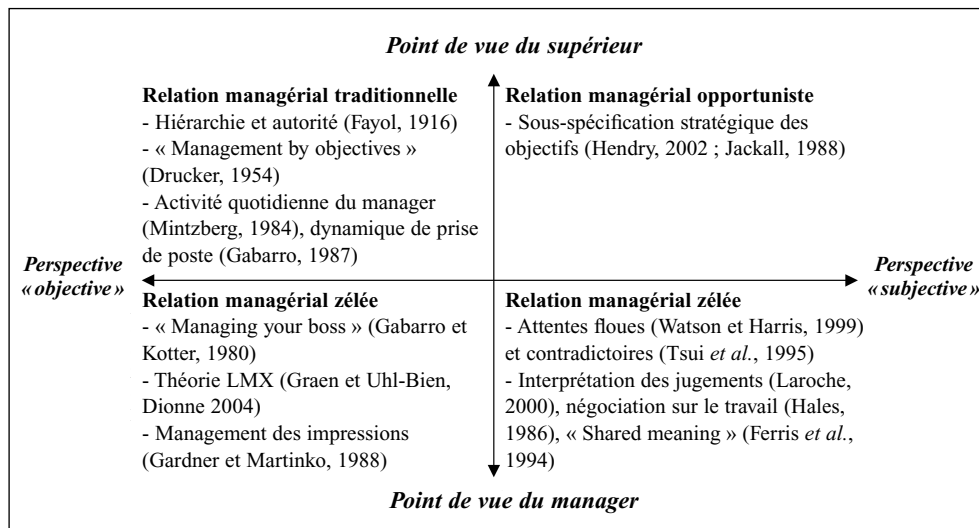
ment sous l'angle de la relation managériale. Nous montrons que la littérature en management s'y est peu intéressée et a de plus négligé le point de vue du manager vis-à-vis de son supérieur. Elle s'est par ailleurs contentée d'une vision essentiellement statique de la relation.

Nous classons les approches selon deux dimensions. D'une part, la théorie considérée développe-t-elle principalement le point de vue du supérieur ou celui du manager? D'autre part, cherche-t-elle à identifier des principes ou des conditions générales objectives, ou prend-elle en compte la subjectivité des acteurs concernés? La figure 1 résume ce qui va être développé.

#### 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-

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



même des activités du manager, prend le point de vue implicite du supérieur qui manage des subordonnés (le célèbre POCCC). Cette perspective se retrouve dans le management par objectif (Drucker, 1954) où le supérieur, ne pouvant s'occuper de tout et souhaitant motiver ses managers, leur délègue des objectifs clairs, précis, spécifiques et facilement mesurables, et gère par exception. Les principes de management énoncés décrivent alors un univers managérial fluide, rationnel, technique et objectif (Willmott, 1984).

Cependant, le supérieur n'attend pas les résultats patiemment assis à son bureau. Il s'assure au quotidien que les choses avancent. Les études sur le travail managérial offrent cette vision plus continue et tout aussi objective de l'action du supérieur. Les rôles mis en avant par Mintzberg (1984) – interpersonnels, informationnels et décisionnels – reflètent surtout des activités menées avec les pairs ou les subordonnés. Notons que la dimension temporelle est généralement absente de ces études : le comportement du supérieur ne varie pas au cours du temps. Gabarro (1987) suggère cependant que la répartition, la fréquence et l'intensité des différentes activités évoluent en fonction du temps passé dans le poste.

Conformément à une vision traditionnelle de la hiérarchie, les managers sont uniquement censés se comporter comme des intermédiaires agissant pour le compte d'un supérieur. Le supérieur donne des tâches claires et précises à faire (potentiellement suite à des négociations) et les managers les réalisent.

## 2. La relation managériale zélée

Certains auteurs reconnaissent néanmoins que la mécanique décrite ci-dessus peut ne

pas être parfaitement huilée. Le manager peut aider son supérieur à la rendre plus fonctionnelle (Gabarro et Kotter, 1980). C'est une version idéalisée de la relation managériale où le manager s'emploie à rendre la relation fluide et harmonieuse, il est « le bon élève » qui fait bien son travail vis-à-vis de son supérieur. Mais l'élève peut être plus ou moins bon. La théorie « Leader-Member Exchange » (LMX, e.g. Graen et Uhl-Bien, 1995) ou « échange supérieur/subordonné » (ESS, Dionne, 2004) propose d'évaluer la qualité de la relation supérieur/subordonné et de mesurer ses conséquences (performance ou satisfaction, par exemple) en considérant les déterminants suivants : contribution, loyauté, affection et respect professionnel. D'abord statique, cette théorie a évolué vers une perspective dynamique (Graen et Uhl-Bien, 1995) : au début, supérieur et manager s'inscrivent chacun dans des rôles formels et dans des échanges purement contractuels (« stranger phase »). Progressivement, ils apprennent à se connaître (« acquaintance phase ») et partagent plus d'informations. Enfin, ils entrent dans une relation mature (« maturity phase »), marquée par le soutien, la loyauté, le respect mutuel, la confiance et la réciprocité. Une autre perspective admet que le manager peut aussi chercher à « donner l'image du bon élève » (même s'il n'en est pas vraiment un) en « manageant les impressions » de son supérieur (Gardner et Martinko, 1988).

## 3. La relation managériale opportuniste

Certains auteurs ont montré que le supérieur pouvait avoir un comportement ambigu et peu lisible. Hendry (2002) s'interroge sur les problèmes que le supérieur

rencontre pour définir à son manager des objectifs. Il peut être incapable de définir des objectifs clairs du fait de la complexité des contextes, des missions et des tâches. Jackall (1988) va encore plus loin dans cette idée : le supérieur aurait tout intérêt à être flou dans les objectifs qu'il donne à son manager et à ne pas rentrer dans les détails. La confusion permet au supérieur de se préserver une marge de manœuvre, empêchant toute contestation sur la pertinence des objectifs de la part du manager et laissant à ce dernier la responsabilité de l'action. 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.

#### **4. La relation managériale ambiguë, à construire**

Si le manager ne sait pas très bien ce que son supérieur attend de lui, si les attentes sont floues (« woolly », Watson et Harris, 1999, p. 78) et s'il estime devoir prendre en compte les attentes de plusieurs supérieurs (« constituencies »; Tsui *et al.*, 1995), le manager doit alors sans cesse interpréter les différents signes et indices qu'il détecte au quotidien. L'ambiguïté est forte et les jugements par le(s) supérieur(s) sont permanents sur le manager et son action (Laroche, 2000). Pour diminuer cette pression évaluative ou pour l'orienter différemment, le manager peut jouer sur la définition de son travail et le négocier à la fois dans son contenu et dans ses modalités (Hales, 1986, p. 101). Tout dépendra de son habileté à faire partager l'intérêt des actions qu'il se propose d'accomplir et les explications qu'il attribue aux résultats (Ferris *et al.*,

1994). La relation avec le supérieur est alors à construire, elle n'est pas donnée.

Ce panorama de la littérature en management met en lumière le fait que l'analyse de la relation managériale a longtemps privilégié le point de vue du supérieur. Plus récemment, les auteurs ont commencé à s'interroger sur des approches plus subjectives, plus interprétatives, en cherchant pour certains à adopter le point de vue du manager.

Au regard de la littérature mobilisée et de notre positionnement, nous pouvons dégager des premiers éléments de caractérisation de la relation managériale que nous voyons comme ambiguë, à construire. La relation managériale est tout d'abord contractuelle, le contrat étant incertain et ambigu : les objectifs que le manager doit atteindre ne sont pas clairs et le manager peut les avoir profondément négociés, modifiés, rediscutés avec son supérieur. Ce dernier, en retour, juge et contrôle leur atteinte. Au-delà de la dimension contractuelle, la relation managériale est aussi interprétative : du fait de l'ambiguïté, le manager cherche à interpréter les attentes qu'il perçoit chez son supérieur et à se comporter et agir de façon à y répondre. À ces deux dimensions s'ajoute la dimension temporelle, processuelle, rarement considérée mais importante pour comprendre la façon dont les deux dimensions interagissent dans le temps.

Nous proposons ainsi un double renversement. Nous considérons que la relation se construit et évolue ; elle n'est pas une donnée de la structure ou de l'institution hiérarchique, mais le résultat d'une interaction dans le temps. Les objectifs sont négociés ainsi que les résultats. Les actions et comportements du manager et

du supérieur évoluent, se modifient du fait des interactions. De plus, nous envisageons que le manager en tant que subordonné contribue à la construction de cette relation ; il fait plus que s'insérer dans un dispositif préexistant ou de réagir aux initiatives du supérieur. Prendre le point de vue du manager permet d'identifier qu'il est actif dans la définition de la forme de la relation et cherche à l'influencer. La seconde partie vise à approfondir ce

double renversement à partir d'une enquête empirique exploratoire.

## **II – LE MANAGER, ARTISAN DE LA CONSTRUCTION DE LA RELATION AVEC SON SUPÉRIEUR**

Dans cette seconde partie, les résultats de notre enquête empirique exploratoire réalisée à partir d'entretiens avec vingt-deux managers seront présentés (cf. encadré sur

---

### MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE

---

Notre modèle repose sur l'analyse d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h15 réalisés auprès de vingt-deux managers. Ces managers ont un supérieur et une équipe de personnes travaillant pour eux, directement ou indirectement. Nous suivons ainsi la définition du manager selon Watson et Harris (1999, p. 66), qui privilégie le contrôle de ressources sur la supervision directe.

Bien que l'échantillon soit de convenance, nous avons cherché à diversifier le plus possible les niveaux hiérarchiques (du manager de projet au directeur France d'un groupe), les types d'organisations (de la start-up à la grande entreprise française), les secteurs d'activités (de l'agroalimentaire à la prestation de services) et l'appartenance fonctionnelle ou opérationnelle des managers (du directeur comptable au manager opérationnel). Cette diversification a pour objectif de détecter les régularités dans la relation managériale quel que soit le contexte.

Les managers ont été interrogés sur leur autonomie et la façon dont ils rendent des comptes à leur supérieur. Cette formulation permet d'explorer l'action managériale en facilitant l'élocution des managers et en évitant tout tabou. Une « lecture flottante » répétée des entretiens (Bardin, 2007) a mis en évidence que, pour expliquer la relation actuelle avec leur supérieur en terme d'autonomie, les managers ont tendance à décrire de façon rétrospective son évolution dans le temps. Le matériau collecté a alors été traité à travers cette perspective spécifique, celle du processus de construction de la relation managériale. Les différents managers décrivent le même processus, laissant supposer une homogénéité des résultats quel que soit le contexte.

L'approche par entretien semble plus adaptée que l'observation directe, méthode privilégiée par nombre d'études classiques (exemple Mintzberg, 1984), en raison des difficultés d'accès aux interactions et du risque de biais lié à la présence de l'observateur.

---

la méthodologie adoptée) et permettront de proposer un modèle compréhensif sur le processus de construction de la relation managériale, en prenant le point de vue du manager et en adoptant une perspective subjective.

La construction de la relation managériale peut se décomposer en deux phases: une phase d'apprentissage suivie d'une phase de maintenance.

### 1. L'apprentissage de la relation managériale

Au début, les managers *cherchent une spécification de la relation*:

« 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. » (directeur France, groupe allemand de prestations de voyages d'affaires).

Les managers sont généralement les instigateurs de cette démarche de clarification, avec semble-t-il peu de succès. Le manager et son supérieur entrent alors dans une *démarche évolutive d'apprentissage réciproque de la relation*:

« 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 commercial, grande banque de détail française).

Au départ de la relation, le supérieur semble exercer *un contrôle étroit sur l'action de son manager via des interactions fréquentes*. Les interactions nombreuses donnent au manager la possibilité de déchiffrer ce que son supérieur attend de lui, en faisant sens des signes, indices et comportements détectés chez son supérieur. *Ce jeu des interprétations* se fait de façon informelle et progressive.

Il y a d'une part le « feedback » du supérieur sur l'action du manager, la réponse qu'il donne suite à un stimulus. Le manager modifie son comportement à partir des réponses de son supérieur. Mais il ne se contente pas d'attendre passivement, il est également *actif* dans l'envoi de signaux à son supérieur:

« On peut tester la réalité de cette autonomie sur des points ponctuels et après ça, une fois que [vous êtes] rassuré sur un certain nombre de petits points, [vous avez votre] champ d'action qui s'élargit très concrètement. » (directeur comptable, grand groupe nucléaire français).

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. À un moment donné, la relation managériale perçue par le manager a alors tendance à basculer, à changer de nature.

« 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]? 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. » (directeur France, groupe allemand de prestations de voyages d'affaires). 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. Cet allègement du contrôle prend d'autant plus valeur de symbole pour le manager que l'acte est visible par d'autres acteurs comme dans le cas ci-dessus.

*Certains éléments de contexte apportent cependant de la variabilité au processus de construction de la relation managériale, sans pour autant le remettre en cause. La connaissance antérieure que les deux protagonistes ont l'un de l'autre peut modifier à la marge la relation quand elle débute. La compétence dans le métier est un autre élément de variabilité :*

« Mon patron a jamais fait de marketing de sa vie. (...) 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? » (directeur marketing, groupe américain de produits abrasifs).

*Enfin, il arrive 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. » (directeur de la communication, grande entreprise française de logistique).

Une capacité à interpréter les signaux est nécessaire chez le manager. Mais encore faut-il que ces signaux puissent être interprétés par le manager comme une réponse susceptible d'être reproduite par le supérieur. En l'absence d'une cohérence temporelle minimale, le processus de construction de la relation managériale se trouve alors bloqué et la relation demeure instable. La phase d'apprentissage semble ne plus en finir, ce qui devient usant pour le manager.

## **2. La maintenance de la relation managériale**

Le terme de « maintenance » que nous employons vise à caractériser un travail d'entretien actif, qui implique une anticipation sur les accidents possibles de la relation. Ce travail repose largement sur le manager. Mais la première caractéristique de cette seconde phase est que *la relation devient plus distante*: le manager devient « autonome » et voit son supérieur moins souvent. « 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 opérationnel 1, organisme de régulation et de contrôle).

Aux yeux du manager, son supérieur porte désormais une attention surtout périphé-



rique à son action 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* assez attendues: obtention de résultats satisfaisants, maintien d'un contexte externe ou interne stable, etc. À cette précarité de la relation, qu'on peut qualifier d'extrinsèque et qui est aisément concevable, il faut ajouter une *précarité intrinsèque*. Elle est notamment visible dans le souci, plutôt surprenant, de conserver (voire rétablir) un *rythme régulier* dans la relation. Pour réduire cette précarité, le manager cherche à *aménager l'éloignement* pris par le supérieur:

« 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. » (directeur France, filiale française d'un groupe américain de haute technologie).

Ce faisant, le manager s'assure que son action va dans la direction désirée par son supérieur et permettra d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés:

« [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. » (directeur comptable, groupe nucléaire français).

Il *sécurise* ainsi *son action* par un suivi régulier avec son supérieur et se soumet activement au contrôle de ce dernier. Il mène par ailleurs un *travail actif de visibilité de son action*.

« 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 commercial, start-up pharmaceutique).

Le manager préfère en effet se charger lui-même de rendre son action visible, de manière à montrer qu'il agit bien (à son supérieur et aux autres) et à prévenir les effets potentiellement négatifs d'informations sur son action que le supérieur pourrait recevoir de manière indirecte. Au-delà de son action, il essaie aussi de *sécuriser la relation en elle-même* en entretenant ce qui a été construit dans la phase d'apprentissage. Enfin, le dernier moyen pour le manager de réduire cette précarité est de *prendre en compte la précarité à laquelle son supérieur est lui-même confronté*. Il cherche par exemple à préserver le supérieur des incertitudes.

« 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 » (directeur France, filiale française d'un groupe américain de haute technologie).

Il se soucie d'élargir le champ d'attention de son supérieur, de comprendre les intérêts propres de son supérieur et d'attirer son attention lorsque ceux-ci sont en jeu.

« La logique veut que s'il [vous] arrive une information pour laquelle il se trouve que [votre] supérieur hiérarchique n'est pas au courant, [vous allez] lui retransmettre de façon à ce qu'il se retrouve pas en porte-à-

faux un jour ou l'autre. » (directeur comptable, groupe nucléaire français).

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.

« 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. » (directeur France, groupe allemand de prestations de voyages d'affaires). En prenant en charge (partiellement) l'attention de son supérieur, en lissant les informations et les surprises, en investissant les intérêts particuliers de son supérieur, le manager étend la gestion de ses propres incertitudes à celles de son supérieur. Ce faisant, il tente de maîtriser la précarité de la relation.

Ainsi, cette deuxième phase fait l'objet d'un travail actif de la part du manager qui doit maintenir la relation avec son supérieur et pour cela prend en charge la relation et même, au-delà, prend en charge son supérieur.

### 3. Synthèse des résultats

Nous nous proposons de formuler 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. Ces propositions seront à consolider et à 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 inter-

actions 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 pourrait paraître stabilisée, mais elle est en fait précaire. Un travail de « maintenance » de la relation est alors engagé. Par une sorte de renversement, ce travail 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 sur son action. 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, 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.

### III – DISCUSSION

#### 1. Contributions

Le modèle que nous proposons apporte d'importants compléments au tableau que brosse la littérature de la relation hiérarchique au niveau managérial. Tout d'abord, le manager en tant que subordonné est actif dans la relation hiérarchique. Il construit la relation hiérarchique, et surtout il la structure (par la régulation des interactions, par exemple), l'entretient (par la sélection et la mise en forme de l'information), et la fait vivre (par des initiatives sur les problèmes potentiels que pourrait rencontrer son supérieur, par exemple). On est loin ici de la littérature dominante « top down », où le supérieur dit et le manager exécute (Fayol, 1916; Mintzberg, 1984). On pourrait dire, en forçant le trait, que le manager est « en demande » de relation hiérarchique et que, n'étant pas assuré de rencontrer une

réponse à cette demande, il s'engage dans la réalisation des conditions nécessaires à sa satisfaction. Dans le même temps, en intégrant les attentes de son supérieur, lors de la phase d'apprentissage puis dans une sorte d'auto-monitoring, il produit les conditions de son autonomie. Le manager est l'acteur de la construction d'un couplage régulé et régulier avec son supérieur qui est pensé comme la condition d'une action conjointe efficace. Nos résultats invitent donc sans équivoque à adopter un point de vue élargi sur la relation managériale et à l'envisager comme un processus complexe, où l'on voit le manager agir dans la relation avec son supérieur, contrairement à la théorie LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995) où le processus n'est pas explicité.

Ensuite, la construction de la relation par le manager n'est pas seulement une activité « machiavélique », qui se limite à une manipulation des informations et de la communication dans un objectif de valorisation personnelle et de préservation des intérêts, cette perspective étant assez dominante dans la littérature sur le management des impressions (par exemple Gardner et Martinko, 1988). Elle semble même dépasser les jeux politiques autour des problèmes et des actions (tels que décrits par Tsui *et al.*, 1995). Certes, ces dimensions ne sont pas absentes, mais elles sont trop restrictives. Elles s'articulent plutôt avec l'engagement du manager dans la construction d'une relation de travail « efficace » avec son supérieur.

Par ailleurs, cette construction s'appuie bien entendu sur la structure de l'organisation, sur le déjà-là, mais il semble que ce le soit moins qu'on ne le suppose généralement. Il ne s'agit pas de remplir une forme qui aurait été préalablement définie par la structure organisationnelle, puis précisée

par le supérieur. En particulier, la relation ne se construit pas ou peu à partir d'une spécification initiale, que celle-ci ait pour origine la structure organisationnelle ou l'énonciation du supérieur. Elle démarre dans un certain flou, on peut même dire que la spécification est évitée, contrairement au modèle LMX développé par Graen et Uhl-Bien (1995) qui repose sur des rôles formels et spécifiés au départ de la relation. Le manager doit donc gérer cette incertitude au départ de la relation. Par la suite, alors qu'on pourrait s'attendre à ce qu'elle disparaisse du fait de spécifications de plus en plus claires des objectifs (en suivant Drucker, 1954), on constate que, du point de vue du manager, la relation reste incertaine, précaire, ce qui l'oblige à mener un travail actif de maintenance.

Le point précédent a également pour implication de souligner l'importance de la dimension temporelle qui est relativement absente des théories que nous avons présentées (exception faite du modèle de Graen et Uhl-Bien, 1995). La relation managériale est le fruit d'un processus qui se déploie dans le temps, qui présente une structure d'évolution. Nous avons identifié au moins deux phases, mais il est possible de concevoir des variantes (par exemple en cas de difficultés, de changements externes, etc.) et, à un degré de détail supérieur, des sous-processus.

Il est enfin à noter que notre proposition ne doit pas être versée sans examen sérieux au crédit de certains courants en management qui s'interrogent sur la « mort, la continuité ou le renforcement de la supervision » (Hales, 2005), sur l'« empowerment » (Conger et Kanungo, 1988) ou sur la post-bureaucratie (Tengblad, 2006). Ces courants s'interrogent sur la fin de la hiérarchie

et proposent d'autres modes d'actions dans les organisations. Sans doute notre enquête témoigne-t-elle d'une réalité située dans le temps et peut-être de transformations en cours. Mais il nous semble qu'elle révèle surtout les faiblesses, voire la pauvreté générale, des conceptions existantes de la relation hiérarchique, tout spécialement au niveau managérial.

## 2. Implications managériales

### *Pour le manager en tant que subordonné*

Le processus de construction de la relation avec le supérieur tel que nous l'avons décrit n'est pas nécessairement une évidence pour le manager. En d'autres termes, la gestion de la relation avec le supérieur ne fait pas partie de la fiche de poste, le rôle actif du manager dans la construction de la relation repose plutôt sur un contrat relationnel implicite, non exprimé entre le manager et son supérieur, contrat que le manager doit interpréter et adapter en fonction de chaque supérieur. Ce contrat n'est pas nécessairement lisible et compréhensible pour tous. Certains managers peuvent ne pas avoir envie d'apprendre à le lire et d'autres peuvent en être incapables. Ce caractère implicite de la construction de la relation managériale nécessite donc une certaine habileté pour naviguer dans cet univers.

### *Pour le manager en tant que supérieur*

La hiérarchie est, on l'a dit, un thème bien peu populaire en regard de la fascination qu'exerce le concept de leadership. Notre analyse invite pourtant à réfléchir de nouveau sur le concept si unanimement loué de leadership « démocratique » (Lewin *et al.*, 1939). Ainsi, nos conclusions appliquées au leader « démocratique » suggèrent que celui-ci ne serait pas « démocratique » dès

l'initiation de la relation, mais viserait à établir cette « démocratie » à partir de la phase de maintenance. De manière générale, le modèle ici présenté suggère de réinterpréter les styles de leadership à la lumière de notre modèle en examinant avec davantage de précision les modes d'action des supérieurs au cours du temps et selon les circonstances.

On peut également s'interroger sur la difficulté du passage d'une phase à l'autre pour le supérieur. Le supérieur doit savoir à un moment prendre de la distance par rapport à l'action de son manager, en étant sûr que son manager va réaliser le travail de maintenance de la relation. On peut supposer qu'il faut une certaine expérience en tant que supérieur pour savoir faire ce passage. C'est certainement un des défis à relever pour le « manager émergent » (Watson et Harris, 1998), pour celui qui devient le supérieur pour la première fois.

### 3. Limites

Bien entendu, notre modèle n'est pas exempt de limites. Tout d'abord, il se focalise sur le point de vue du manager. Une investigation complète de la relation impliquerait d'étudier conjointement les points de vue du manager et du supérieur, du fait de l'asymétrie dans les perceptions vers le haut (le supérieur) et vers le bas (les subordonnés) (Van der Velde *et al.*, 1999). Cependant, le point de vue du manager ayant été rarement adopté, cela nous semble justifié de négliger provisoirement celui du supérieur.

Par ailleurs, la collecte des données par entretien souffre d'une limite classique : les managers présentent leur perception actuelle sur des événements passés de façon rétrospective, d'où des biais de perceptions.

Mener une étude longitudinale par entretiens permettrait d'échapper à ce biais.

## CONCLUSION

Après avoir positionné notre travail au sein des différents courants sur le management suivant deux axes – le point de vue du manager ou du supérieur et la perspective objective ou subjective – et montré la nécessité d'une approche processuelle sur la question de la construction de la relation managériale, nous avons proposé un modèle à partir d'une enquête empirique qualitative par entretiens semi-directifs avec vingt-deux managers. Ce modèle permet de comprendre comment la relation managériale se construit dans le temps selon le point de vue du manager vis-à-vis de son supérieur. Deux phases ont été mises en évidence, séparées l'une de l'autre par un basculement, la première 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 étant la phase de maintenance, plus routinière (le manager recherche une relation régulière avec son supérieur et mène un travail actif pour gérer l'attention du supérieur du fait des incertitudes pesant sur son action).

Ainsi, la caractérisation de la relation managériale peut être approfondie : la relation managériale apparaît 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 *sen-*

*semaking* 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 dérives de l'action et de la relation du fait des

incertitudes entourant celles-ci. C'est un fait admis, presque un cliché, que le manager doit être « autonome ». Néanmoins que signifie cette autonomie ? Est-ce la capacité à mener isolément une action dont il rend compte périodiquement ? C'est plutôt, comme notre étude le suggère, la prise en charge active par le manager de différents niveaux d'incertitude imbriqués, qui touchent à l'environnement externe, au contexte organisationnel, à la conduite coordonnée des actions, et enfin à la relation avec le supérieur.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Bardin L., *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 2007 (1<sup>re</sup> édition : 1977).
- Conger J. A. et Kanungo R.N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, 1988, p. 471-482.
- Dionne L., « La loyauté dans les relations hiérarchiques », *Revue française de gestion*, vol. 152, n° 5, 2004, p. 67-79.
- Drucker P. F., *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, 1954.
- Fayol H., *Administration Industrielle et Générale*, Édition d'Organisation, Paris, 1916.
- Ferris G. R., Fedor D. B. et King T. R., "A Political Conceptualisation of Managerial Behavior", *Human Resource Management Review*, vol. 4, n° 1, 1994, p. 1-34.
- Gabarro J. J., *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1987
- Gabarro J. J. et Kotter J. P., "Managing Your Boss", *Harvard Business Review*, vol. 58, n° 1, 1980, p. 92-100.
- Gardner W. L. et Martinko M. J., "Impression Management in Organizations", *Journal of Management*, vol. 14, n° 2, 1988, p. 321-338.
- Graen G. B. et Uhl-bien M., "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*, vol. 6, n° 2, 1995, p. 219-247.
- Hales C., "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies*, vol. 23, n° 1, 1986, p. 88-115.
- Hales C., "Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 3, 2005, p. 471-506.

- Hendry J., "The Principal's Other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, 2002, p. 98-113.
- Jackall R., *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York, 1988.
- Laroche H., « Le manager en action: les jugements et l'attention », *Perspectives en Management Stratégique*, Desreumaux A., Marchesnay M. et Palpacuer F., Tome VII, 1999-2000.
- Lewin K., Lippitt R. et White R. K., "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, vol. 10, 1939, p. 271-279.
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien – les dix rôles du cadre*, Édition d'Organisation, Paris, 1984 (1<sup>re</sup> édition: 1973).
- Tengblad S., "Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 7, 2006, p. 1437-1461.
- Tsui A. S., Ashford S. J., St Clair L. et Xin K. R., "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 6, 1995, p. 1515-1543.
- Van der Velde M. E. G., Jansen P. G. W. et Vinkenburg C. J., "Managerial Activities among Top and Middle Managers: self versus other perceptions", *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8, n° 2, 1999, p. 161-174.
- Watson T. J. et Harris P., *The emergent manager*, Sage, London, 1999.
- Willmott H. C., "Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts", *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 3, 1984, p. 349-368.

