



**HAL**  
open science

## Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué

Michel Fiol

► **To cite this version:**

Michel Fiol. Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00548128

**HAL Id: halshs-00548128**

**<https://shs.hal.science/halshs-00548128>**

Submitted on 18 Dec 2010

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

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

# **Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle**

## **Un rendez-vous manqué**

**Michel FIOL**

Professeur  
HEC Paris

78351 Jouy-en-Josas Cedex - France

T. : +33 (0)1 39 67 72 81 – F. : +33 (0)1 39 67 70 86

fiol@hec.fr

### **Résumé**

Une des finalités du contrôle de gestion est de contribuer à améliorer la cohérence dans les entreprises. Et pourtant, on constate une absence surprenante de cohérence hiérarchique et latérale, en particulier au sein des équipes de direction. La demande de renforcement de la cohérence dans les entreprises, même chez celles qui sont performantes et disposent des instruments classiques de gestion, est d'ailleurs soutenue. Comment justifier ce qui apparaît comme une défaillance du contrôle de gestion ? Deux réponses sont proposées. Le contrôle de gestion promeut une cohérence uniquement descendante, donc forcée. Il oublie en outre les utilisateurs et leurs propres enjeux.

### **Mots clés**

Management, cohérence, cohésion, contrôle de gestion, réflexes mentaux, contradictions.

### **Abstract**

One of the missions of management control is to improve organizational coherence. However, a surprising lack of hierarchical and lateral coherence, especially in management teams, is often observed. In fact, the claim for reinforcing organizational coherence is increasing, even in those organizations that perform well and have implemented classical management control tools. How can we justify what appears to be a failure of management control to ensure such coherence? In order to understand this phenomenon, we suggest two answers. First, management control furthers top-down coherence, i.e. an imposed coherence. Moreover, it ignores the users and their particular stakes.

### **Keywords**

Management, coherence, cohesion, management control, mental reflexes, contradictions.

## **Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle**

### **Un rendez-vous manqué**

Qu'est-ce que diriger une organisation ? Cette question, qu'il ne faut pas confondre avec une autre assez proche, mais beaucoup plus instrumentale – à savoir, comment diriger ? – a reçu relativement peu de réponses fondamentales dans la littérature classique de management. La plus célèbre est celle donnée en 1948 par le prix Nobel d'économie Herbert Simon : diriger, c'est « *l'art de faire faire des choses par d'autres* »<sup>1</sup>. Celle de Mary Follett dans les années trente, est moins souvent citée ; diriger, déclare-t-elle, c'est « *avoir la sensibilité pour distinguer de nouveaux chemins, le courage de s'y engager et du discernement dans la mesure des résultats* »<sup>2</sup>. Depuis ces définitions historiques, d'autres réponses ont été proposées par les théoriciens du management comme par exemple : décider pour une collectivité et en son nom (Selznick, 1957), construire une vision et une mission qui mobilisent (Bennis et Nannus, 1985), forger une identité organisationnelle qui engage (Larçon et Reiter, 1979), développer une culture qui unifie (Schein, 1985), indiquer le cap à suivre – stratégie, buts, objectifs – (Cyert et March, 1963, Ansoff, 1965). Au cours de leur processus de mise en pratique, ces réponses semblent hélas avoir perdu de leur force symbolique car, mises en pratique, elles ont fini par accorder une prépondérance telle au « comment faire » que le « pourquoi faire », fondamental pour créer des situations de sens, s'est délité. S'en est suivie une perte de sens pour les collaborateurs.

Récemment, eu égard aux dérives « instrumentalistes » auxquelles ont pu conduire les réponses antérieures, des propositions anciennes écartées jusqu'ici ont été remises au goût du jour ou de nouvelles propositions sont apparues, enrichissant ainsi l'éventail des réponses. Diriger, entend-on dire, c'est décider sans jamais oublier « ce » que l'on a laissé de côté ; c'est décider tout en restant toujours sensible à « ceux » que l'on a laissés de côté ; c'est décider face à une complexité croissante qui paralyse ; c'est ouvrir le champ des possibles face à de nombreux impossibles ; c'est former ses collaborateurs à devenir de futurs dirigeants ; c'est vaincre les contradictions inhérentes au management ; c'est assurer en permanence la cohésion et la cohérence<sup>3</sup> au sein de l'organisation.

Ces diverses propositions ne sont pas indépendantes les unes des autres. Chacune d'elles pourrait, en outre, faire l'objet d'un long développement dans le cadre de la discipline de contrôle de gestion. C'est la dernière qui va retenir ici notre attention, et cela pour trois raisons qui s'entrechoquent.

Le maintien de la convergence des buts au sein de l'organisation est, depuis longtemps, une finalité reconnue du contrôle de gestion et de ses instruments (Drucker 1954, Rose 1954, Cordiner 1956, Koontz 1959, Anthony 1965). Cette raison d'être semble d'ailleurs s'être manifestée avant la parution des premiers grands ouvrages sur la stratégie d'entreprise de

---

<sup>1</sup> Simon, 2ème édition, 1958, p. 1.

<sup>2</sup> in Gulick (1949), p. 53-54.

<sup>3</sup> Nous adopterons dans un premier temps les définitions de cohésion et de cohérence proposées par Pech (2003). Selon cet auteur, la cohésion est « *le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui lui permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent* » (p. 84) ; la cohérence se définit comme « *le degré d'articulation existant entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre les objectifs collectifs* » (p. 67).

Ansoff, (1965) et Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965). Elle sera reprise plus tard par de nombreux auteurs de contrôle de gestion (Tannenbaum 1968, Hopwood 1974, Fiol 1991, Chiapello 1994, Merchant 1982, Nogtchewsky 2004, Bouquin 2005).

Or, nos actions de formation permanente auprès de cadres supérieurs sur le thème « Qu'est-ce que diriger ? » nous alertent très régulièrement sur le manque de convergence des buts – difficultés de cohésion, mais plus souvent déficit de cohérence – que ceux-ci éprouvent dans leurs propres entreprises.

De plus, nos actions de conseil auprès d'équipes de direction de filiales, de divisions ou de directions, dont la demande est orientée vers le renforcement de la cohérence des responsabilités, des décisions et des actions en leur sein, ont tendance à se multiplier dans de grandes entreprises, pourtant reconnues comme performantes par la presse spécialisée et disposant de tous les outils de contrôle de gestion à la mode.

Enfin, les bilans de convergence des buts qualitatifs et quantitatifs, que nous faisons dans les deux cas, confirment ce déficit de cohérence ressenti des membres de ces équipes et mettent en évidence que celui-ci ne concerne pas seulement des cadres supérieurs mais aussi des cadres dirigeants, voire des dirigeants.

En résumé, alors qu'une des finalités du contrôle de gestion est de contribuer à améliorer la cohérence dans les entreprises, on constate une absence surprenante de cohérence hiérarchique et latérale, en particulier au sein des équipes de direction. Ce paradoxe ne semble pas avoir été mis en évidence et étudié par la littérature de contrôle de gestion jusqu'ici. Il nous conduit à nous poser la question suivante : *Pourquoi, après de si nombreuses années de pratique du contrôle de gestion, tant de dirigeants, de cadres dirigeants et supérieurs se plaignent-ils d'un déficit de convergence des buts dans leur organisation ?*

Dans une première partie, nous proposerons une définition des concepts de *cohérence* et de *cohésion*, tous deux polysémiques, souvent confondus dans le langage courant mais aussi dans la littérature spécialisée. Nous nous intéresserons plus particulièrement au concept de *cohérence* des responsabilités des décisions et des actions au sein d'équipes de management<sup>4</sup> dirigées par des dirigeants, des cadres dirigeants ou des cadres supérieurs, que nous regrouperons par la suite sous le vocable de managers. Dans une deuxième partie, nous présenterons les méthodes grâce auxquelles nous pouvons repérer, étudier et évaluer le déficit de cohérence au sein de ces équipes de management. Enfin, à la lumière des informations collectées, nous suggérerons des pistes de réflexion pouvant nous aider à comprendre pourquoi tant de managers constatent un déficit sérieux de cohérence dans leur organisation.

## 1. COHESION ET COHERENCE

Les sociologues allemands Tönnies (1877-1977) et Weber (1922-1971) proposent deux formes fondamentales de relations sociales et d'organisation collective : la *communauté* (*gemeinschaft*) et la *société* (*gesellschaft*).

Une *communauté* se caractérise par un inconscient collectif, une culture commune, une adhésion volontaire de chacun, des liens affectifs forts, une identification au dirigeant et aux pairs, un climat de grande confiance interne, un engagement de nature morale et un esprit

---

<sup>4</sup> Ces équipes dirigent des entreprises (comités exécutifs ou de direction), des filiales, des divisions ou des directions de grands groupes.

mutualiste. La *cohésion*, dont nous dirons qu'elle est l'expression du sentiment communautaire au sein d'une organisation, peut se définir comme la capacité de celle-ci à former un tout, une unité fondée sur un idéal, des valeurs communes et des émotions partagées, une communauté d'esprit et de cœur<sup>5</sup>, dans le sens que les deux sociologues donnent au concept de *gemeinschaft*. Portée à ses extrémités, une organisation cohésive court néanmoins le danger de devenir une sorte de secte dans laquelle la personnalité individuelle est annihilée au bénéfice de l'idéologie du groupe ou du leader. C'est pourquoi une organisation ne peut pas être seulement une communauté, elle doit être aussi une société (*gesellschaft*), qui reconnaît l'individu et lui accorde un rôle spécifique.

Une *société* est un mode de relations sociales fondé sur la primauté de l'individu ; elle est plutôt de nature passagère et artificielle. C'est une association d'intérêts individuels, au sein de laquelle existent des échanges, des relations interpersonnelles contractuelles mais aussi des intérêts divergents, des coalitions et des conflits. Les individus jouent différents rôles et vivent les uns à côté des autres selon une logique de territoire, juxtaposés et séparés malgré toute liaison. Selon Tönnies, dans une société, « *c'est chacun pour soi, dans un état de tension vis-à-vis de tous les autres (...) Personne ne fera rien pour l'autre, personne ne voudra accorder ou donner quelque chose à l'autre, si ce n'est en échange d'un service ou d'un don estimé au moins équivalent au sien* »<sup>6</sup>. L'entropie des sociétés se contient grâce à la coopération consciente entre les individus, car il est de l'avantage des uns et des autres de s'associer en vue d'atteindre des buts communs, la coordination organisée des efforts et l'injection d'une dose d'esprit communautaire. La *cohérence*, dont nous dirons qu'elle reflète l'état de coordination et de coopération au sein d'une organisation, peut alors se définir comme une double capacité : celle de faire en sorte que les responsabilités, les décisions et les actions des membres de l'organisation soient les plus différenciées possible de façon à ce que chacun puisse assumer son rôle individuel et mesurer sa propre performance ; et celle de créer les conditions pour que les unes et les autres s'intègrent de façon harmonieuse et efficace en vue d'atteindre ensemble les objectifs globaux communs<sup>7</sup>. La cohérence s'apparente donc à la gestion d'une tension vécue par les acteurs entre une différenciation des fonctions et une intégration des différents couples « rôle-responsable », dans laquelle les deux forces sont l'une et l'autre enrichissantes et castratrices à la fois<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Cette définition s'inspire de celle de Pech Varguez (2003). Selon cet auteur, la cohésion est généralement associée dans la littérature aux concepts d'esprit de corps, culture, confiance mutuelle, attraction interpersonnelle, sentiment de groupe, ensemble de valeurs partagées et identification à un idéal.

<sup>6</sup> Tönnies, 1977, pp. 81.

<sup>7</sup> Cette définition s'inspire de celle que donnent Fiol, Jordan et Sulla (2004).

Pech Varguez (2003) montre que le concept de cohérence est peu présent dans la littérature de gestion ; les auteurs préfèrent se référer à l'organisation (Fayol, 1918, Follett, 1932, Gulick 1937, Barnard, 1958, Perrow, 1971) ou à la coordination (Follett, 1933, Galbraith, 1977, Hitt et alii, 1989, Robbins et Coulter, 1999). Selon Pech Varguez, l'organisation et la coordination sont des processus alors que la cohérence est le résultat de ces processus. Cette ambiguïté entre processus et résultat se retrouve par exemple dans les définitions que donnent Weihrich et Koontz (1993) et Forester et Drexler (1999). Pour les premiers, la cohérence est « *un processus de création d'une structure de relations entre les personnes, qui leur permettent de réaliser leurs plans et d'atteindre leurs objectifs* » (p. 13). Pour les seconds, c'est « *la qualité qui existe quand toutes les parties d'une organisation s'emboîtent les unes dans les autres, qu'elles s'adaptent et forment un ensemble complet et consistant et qu'elles remplissent les fonctions que l'organisation requiert pour atteindre ses objectifs* » (p. 37). Toujours selon Pech Varguez, le concept de cohérence est plutôt utilisé dans la littérature pour évaluer la concordance entre l'identité de l'entreprise et sa vocation, l'adéquation entre le discours et les pratiques en vigueur dans l'entreprise, ou le correct alignement des objectifs individuels sur les objectifs supérieurs de l'organisation.

<sup>8</sup> Certains auteurs comme Hackman (1976) et Bernthal et Insko (1993) tendent même à confondre les deux concepts.

Par la suite, nous nous intéresserons plus particulièrement à la cohérence au sein des organisations. En effet, la *cohésion* est un thème qui a déjà fait l'objet de très nombreux développements<sup>9</sup> et qui requiert pour s'y intéresser une formation à la psychologie qui nous fait défaut. De plus, la convergence des buts telle qu'elle est appréhendée (et non définie) par Anthony s'apparente davantage au concept de cohérence tel que nous venons de le cerner. Enfin, le concept de cohérence est très présent dans la littérature de contrôle (Merchant, 1982, Kaplan et Norton, 1996, Merchant et Van der Stede 2003, Bourguignon et Jenkins, 2004, Gervais, 2005). Ainsi, le terme de cohérence est employé onze fois dans les 42 premières pages du « Que sais-je » sur les fondements du contrôle de gestion de Bouquin (2005). Certes, il est souvent associé dans la littérature à l'adéquation entre la stratégie et le contrôle de gestion ; mais, il reflète alors une vision pauvre de la cohérence, car seulement instrumentale. Il est parfois utilisé pour évaluer la qualité de l'alignement des managers sur les objectifs généraux de l'entreprise ; mais le terme d'alignement fait pour nous référence à une cohérence forcée. Mais on retrouve aussi le concept de cohérence dans le sens plus large que nous lui donnons (Merchant et Van der Stede, 2003, Gervais, 2004, Bouquin, 2005).

La cohérence telle que nous l'appréhendons ici s'applique à toute équipe de management. Elle est soit *hiérarchique*, quand elle concerne les relations supérieur – subordonnés, soit *latérale*, lorsqu'elle caractérise les interrelations entre pairs au sein de l'équipe. Il existe aussi une cohérence qu'on pourrait qualifier de *matricielle*, qui met en jeu les relations entre managers au sein de structures matricielles. Mais, jusqu'ici, nous n'avons été que rarement confronté au type pur de structure matricielle<sup>10</sup>.

En nous intéressant à la cohérence hiérarchique ou latérale au sein d'une équipe de management, peut-on généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de l'organisation et appréhender ainsi la cohérence organisationnelle ? Il nous faut être extrêmement prudent vis-à-vis de cette généralisation. Néanmoins, compte tenu du niveau hiérarchique élevé des équipes de management auprès desquelles nous sommes intervenu, nous serions tenté, à l'instar de Hambrick et Mason (1984), d'inférer que tout déficit de cohérence au sein d'une équipe de direction (d'entreprise, de filiale, de division ou de direction fonctionnelle ou opérationnelle) tend à refléter le mode de management en vigueur dans la structure correspondante.

Selon les managers avec lesquels nous avons été en relations, soit en formation permanente, soit en conseil, les organisations semblent avoir relativement peu de difficultés à différencier les responsabilités, les décisions, les actions de leurs membres et à respecter la diversité qui en résulte. Les efforts de délégation et d'exercice autonome des responsabilités ainsi que les tentatives de délimitation des performances individuelles des collaborateurs contribuent fortement à promouvoir cette différenciation. Il semblerait qu'il n'en soit pas de même pour l'intégration. Celle-ci est généralement subie et ressentie comme imposée par la direction générale : il s'agit alors d'une cohérence forcée. En d'autres termes, les dirigeants auraient plus appris à déléguer qu'à diriger. Ce sont ces difficultés de cohérence, plus spécifiquement celles d'intégration, que nous nous proposons d'étudier par la suite.

---

<sup>9</sup> La liste de ceux qui ont travaillé sur la cohésion est très longue (lire à ce propos la thèse de Pech Varguez, 2003, qui propose une abondante revue de littérature à ce sujet). On peut néanmoins citer : Festinger (1950), Schaechter et al. (1951), Lott et Lott (1965), Stogdill (1972), Schein (1985), Senge (1990), Swift et Campbell (1998) et Gilbert et Li-Ping (1998).

<sup>10</sup> De nombreuses entreprises déclarent avoir une structure matricielle. Mais, celles-ci ne sont que des structures pseudo-matricielles entre opérationnels et fonctionnels.

## 2. METHODES DE REPERAGE DU DEGRE DE COHERENCE AU SEIN DES ORGANISATIONS.

Pour repérer le déficit de cohérence au sein des organisations, nous avons mis en oeuvre différentes méthodes de collecte de données. Nous ne présenterons par la suite que trois d'entre elles.

Nous avons élaboré un questionnaire sur les difficultés rencontrées par les participants à un programme EMBA dans leurs relations avec leurs partenaires internes de travail. Puis, nous avons eu recours à deux méthodes d'analyse des situations de management vécues par les managers, l'une appelée SOLFI, l'autre OVAR.

### 2.1. LE QUESTIONNAIRE SUR LES RELATIONS AUX PARTENAIRES DE TRAVAIL

Un questionnaire a été élaboré pour repérer et évaluer si les managers participant à un programme EMBA éprouvaient des difficultés dans leurs relations avec leur supérieur hiérarchique direct. Ce questionnaire a été appliqué à 147 personnes sur les deux années 2004 et 2005. Les réponses apparaissent dans le tableau 1.

Nature des réponses	Nombre de personnes
N'ont pas de supérieur hiérarchique direct	4 ( 3%)
Ne ressentent pas de difficulté majeure dans leurs relations avec leur supérieur hiérarchique direct	24 (16%)
Eprouvent des difficultés dans leur relation avec leur supérieur hiérarchique direct, mais se considèrent responsables de ces mauvaises relations	10 (7%)
Eprouvent des difficultés dans leur relation avec leur supérieur hiérarchique direct, dont ils ne se sentent pas eux-mêmes responsables	109 (74%)

*Tableau 1 : Les relations des managers participant à un EMBA avec leur supérieur hiérarchique direct.*

Puis, la cible de ce questionnaire a été élargie aux relations que les managers entretiennent avec leurs pairs et leurs propres subordonnés. Appliqué en 2005 à 56 personnes, les réponses permettent d'étudier la nature de ces difficultés. Sur les trois types de relations étudiées, elles se décomposent en trois grandes catégories : déficit de cohérence, déficit de cohésion ou incompatibilités de caractère. Les difficultés de cohérence s'expriment à travers des questions sur la communication interne, l'organisation interne, la délégation, la direction, la reconnaissance de la performance individuelle, l'appréhension des situations, l'efficacité, l'efficience, l'alignement, l'initiative individuelle, l'acceptation du feed-back, la responsabilisation, la relation au temps, les confrontations de points de vue, etc. Les difficultés de cohésion se repèrent à l'aide de questions sur la confiance, l'harmonie, la complicité intellectuelle, la vision partagée, l'engagement collectif, les valeurs communes, la solidarité communautaire, etc. Les incompatibilités de caractère apparaissent dans des questions sur un tempérament difficile, des affrontements de personnalité, des conflits de génération, des différences de personnalité, etc. Les tableaux 2 et 3 présentent le détail des réponses obtenues. Dans notre échantillon, les participants manifestent des difficultés de cohérence hiérarchique et latérale dans leur grande majorité ; par contre, ils ne ressentent que

peu de défaillances de cohésion dans leur équipe de travail – sauf avec leurs pairs –, et d'incompatibilités de caractère.

## 2.2. LA METHODE SOLFI

Confrontés très souvent à des situations complexes de management dans lesquelles ils ont à prendre une décision, les managers éprouvent un grand désarroi méthodologique ; ils n'osent pas en parler avec leurs partenaires directs de travail, en particulier avec leur supérieur hiérarchique direct, et ils sont convaincus qu'il y va de leur honneur de manager de décider vite et bien. C'est pour briser ce sentiment de solitude du manager que, depuis quelques années, au sein du centre de formation permanente d'HEC<sup>11</sup>, nous proposons aux managers de grandes entreprises des ateliers de rencontre et d'échanges. Les managers exposent une situation complexe à laquelle ils sont confrontés et obtiennent ainsi, de la part de pairs et de facilitateurs, des éclairages les aidant à mieux la comprendre.

Ces ateliers existent depuis huit ans. Ils regroupent de trois à cinq managers de haut niveau hiérarchique et travaillant dans la même entreprise, ainsi que un ou deux facilitateurs selon les cas. Chaque manager, à tour de rôle, présente une situation difficile à laquelle il a à faire face ; il dispose pour cela de deux à quatre heures pour exposer sa situation, répondre à des questions de clarification, partager avec ses pairs des situations similaires ou différentes et entrer en résonance avec eux, puis appliquer la méthode SOLFI<sup>12</sup> qui consiste à s'entraîner à identifier les autres acteurs concernés par la situation et repérer leurs possibles enjeux. L'atelier peut être concentré sur deux jours ou s'étaler sur une semaine, un mois, voire quelques mois. Jusqu'ici, près de sept cent managers ont participé à l'exercice. A la fin de chaque présentation de situation, les membres de l'atelier remplissent une feuille dans laquelle ils expriment ce qu'ils ont appris.

Au sein de ces ateliers, qui sont pour les facilitateurs un magnifique terrain d'observation de situations de management et de managers confrontés à une prise de décision difficile, quelques constats se renforcent au fil du temps.

- La démarche qui consiste à faire un diagnostic, cerner le problème, repérer des solutions et sélectionner l'une d'elle, bref celle qui est habituellement utilisée dans la méthode des cas, est très rarement sollicitée lors de l'analyse des situations (3% des cas). Quand elle l'est, elle s'arrête au diagnostic et ne passe jamais à la seconde phase car le diagnostic se fait déjà à travers les solutions que les managers souhaitent apporter ; le problème n'est en outre jamais identifié. La démarche de l'arbre de décision est également peu mobilisée lors de l'analyse des situations (8% des cas) ; elle est toujours interrompue dès sa deuxième étape.

---

<sup>11</sup> HEC EXED : HEC Executive Development

<sup>12</sup> Voir une description de la méthode dans De Geuser et Fiol (2003)

<b>Relation au supérieur hiérarchique</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>Relation aux pairs</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>Relation aux subordonnés</b>	<b>Nombre de personnes</b>
N'ont pas de supérieur hiérarchique direct	3 (5%)	N'ont pas de pairs appartenant à la même équipe de management	4 (7%)	N'ont pas de subordonnés	17 (30%)
Ne ressentent pas de difficulté majeure dans leurs relations avec leur supérieur hiérarchique direct	16 (28,5%)	Ne ressentent pas de difficulté majeure dans leurs relations avec leurs pairs	14 (25%)	Ne ressentent pas de difficulté majeure dans leurs relations avec leurs subordonnés	15 (27%)
Eprouvent des difficultés dans leurs relations avec leur supérieur hiérarchique direct, mais se considèrent eux-mêmes responsables de ces mauvaises relations	1 (2%)	Eprouvent des difficultés dans leurs relations avec leurs pairs, mais se considèrent eux-mêmes responsables de ces mauvaises relations	3 (5%)	Eprouvent des difficultés dans leurs relations avec leurs subordonnés, mais se considèrent eux-mêmes responsables de ces mauvaises relations	8 (14%)
Eprouvent des difficultés dans leurs relations avec leur supérieur hiérarchique direct, dont ils ne se sentent pas eux-mêmes responsables	36 (64,5%)	Eprouvent des difficultés dans leurs relations avec leurs pairs, dont ils ne se sentent pas eux-mêmes responsables	35 (63%)	Eprouvent des difficultés dans leurs relations avec leurs subordonnés, dont ils ne se sentent pas eux-mêmes responsables	16 (29%)

*Tableau 2 : Les relations des 56 managers participant à un EMBA avec leur supérieur hiérarchique direct., leurs pairs et leurs subordonnés*

<b>Types de difficultés avec leur supérieur hiérarchique (sur 36 personnes)</b>		<b>Types de difficultés avec leurs pairs dans leur équipe de management (sur 35 personnes)</b>		<b>Types de difficultés avec leurs subordonnés (sur 16 personnes)</b>	
Difficultés de cohérence	89%	Difficultés de cohérence	69%	Difficultés de cohérence	93%
Difficultés de cohésion	3%	Difficultés de cohésion	26%	Difficultés de cohésion	4%
Incompatibilités de caractère	8%	Incompatibilités de caractère	5%	Incompatibilités de caractère	3%

*Tableau 3 : la répartition de l'ensemble des réponses des managers entre les trois types de difficultés rencontrées*

- Les managers ont une vision étroite des situations auxquelles ils sont confrontés ; ils oublient des acteurs essentiels et sont aveugles à des pans entiers de situations. Ils focalisent tellement sur une partie de la situation qu'ils perdent considérablement en champ de vision (De Geuser et Fiol, 2003).
- Les situations de management évoquées dans le cadre des ateliers SOLFI lors de la formation de cadres supérieurs d'une grande entreprise (284 situations étudiées) concernent des situations de déficit de cohérence avec des acteurs internes à l'organisation – en tant que membre d'une équipe dirigée par un supérieur ou comme responsable d'une équipe – (65% des cas), des situations de crise économique en relation avec l'environnement, de difficultés avec le marché ou les clients (18%), des confrontations avec la concurrence (10%), des conflits syndicaux (3%), des difficultés de nature financière (3%) et d'autres types de situations (1%). Parmi les items de déficit de cohérence les plus traités : une organisation inefficace, des fonctions peu claires ou mal définies, des personnes n'exerçant pas les responsabilités qui leur ont été allouées, organisations silos dans lesquelles des fonctions s'ignorent, conflits entre fonctions, manque de communication interne, objectifs peu clairs, climat de concurrence entre fonctions, etc.

### 2.3. LA DEMARCHE OVAR

Un dirigeant qui coordonne une équipe se représente mentalement sa fonction et celle de ses collaborateurs. Mais il communique très peu sur ces différentes représentations mentales. En conséquence, les collaborateurs éprouvent beaucoup de difficultés à décoder ce que leur supérieur attend d'eux.

Il en est de même pour chaque collaborateur, qui construit mentalement sa fonction à partir de ce qu'il croit être la demande de son supérieur et de ce que lui-même estime correspondre à son périmètre de responsabilité. Mais il ne vérifie jamais si sa représentation est conforme à celles de son supérieur ou de ses collègues ; il ne le fait que par tâtonnement, au hasard de réunions en face à face ou collectives. Chaque collaborateur se représente ainsi sa propre fonction et celle de son supérieur et celles de ses collègues, mais toutes ces représentations ne sont que très rarement décryptées conjointement.

Une des raisons de cette faiblesse de communication est que les membres d'une équipe de direction manquent d'une démarche qui leur permette d'explicitier ces différentes représentations. Cette démarche doit à la fois être suffisamment élaborée pour refléter la complexité de ces représentations mentales, mais rester simple pour être facilement applicable et mise en œuvre périodiquement.

La démarche OVAR répond, à notre avis, à cette exigence<sup>13</sup>. À l'aide d'une grille (voir figure 5), chaque membre d'une équipe définit des objectifs de progrès qu'il souhaiterait atteindre sur une période déterminée et les actions prioritaires qu'il lui semble pertinent de déclencher pour les réaliser, et indique comment il souhaite associer chacun des acteurs de l'équipe dans la mise en œuvre de ces moyens. Il donne ainsi à connaître aux autres membres de l'équipe la représentation qu'il a de sa propre fonction en devenir et la place qu'il leur réserve dans ses projets. Lors de l'élaboration individuelle de ces grilles par les membres de l'équipe de management – exercice qui dure de 2 à 6 heures selon les cas, un facilitateur est présent pour s'assurer que les grilles sont élaborées correctement en respectant les règles techniques de la démarche.

---

<sup>13</sup> Pour plus d'informations sur la démarche OVAR, voir Fiol, Jordan et Sulla (2004)

OBJECTIFS VARIABLES D'ACTION	RESPONSABLES									
	Obj.1	Obj.2	Obj.3	Obj.4	Ma na ger	Col lab. 1	Col lab. 2	Col lab. 3	Con trib. 1	Con trib. 2
V.A. 1	X	x		X		<u>X</u>				
V.A. 2	X						<u>X</u>			
V.A. 3	X	X	x	X		<u>X</u>		X		
V.A. 4		X			<u>X</u>				X	X
V.A. 5		X		x			<u>X</u>	<u>X</u>		
V.A. 6			X			X		<u>X</u>		
V.A. 7	x		X	X	<u>X</u>			X	<u>X</u>	
V.A. 8		x		X	X		<u>X</u>			

Figure 5 : Exemple de grille OVAR

**Légende de la figure 5 :**

*Intersection objectifs –variables d'action :*  
**X** : impact important sur l'objectif  
**x** : impact faible sur l'objectif

*Responsables*

- Manager
- Collaborateurs 1,2 et 3 (col. directs du manager)
- Contributeurs 1 et 2 (clients ou fournisseurs de services de même niveau hiérarchique que le manager ou de niveau plus élevé)

*Intersections responsables-variables d'action*  
**X** : responsabilité ou co-responsabilité de la V.A.  
**X** : participation sans responsabilité à la mise en œuvre de la V.A.

Sans que chaque acteur ait pris connaissance des grilles des autres, une première réunion regroupe les collaborateurs en l'absence du dirigeant pour qu'ils échangent leurs grilles respectives, les harmonisent et les intègrent les unes aux autres, de manière à pouvoir renforcer entre pairs la cohérence latérale. Puis, une seconde réunion regroupant cette fois-ci le dirigeant et ses collaborateurs contribue à intégrer hiérarchiquement les grilles afin de renforcer ainsi la cohérence verticale. Un questionnaire a été établi pour mesurer le degré de

cohésion, de cohérence latérale et de cohérence hiérarchique avant et après l'application de la démarche OVAR dans des équipes de management. Il reprend pour l'essentiel celui élaboré par Pech (2003) dans sa thèse ; mais il distingue la cohérence latérale de la cohérence hiérarchique. Il est actuellement testé. Les premiers résultats devraient pouvoir être divulgués en fin d'année. En attendant, des évaluations qualitatives de la cohésion, de la cohérence latérale, de la cohérence hiérarchique et de la cohérence forcée (via les instruments de contrôle de gestion implantés en partant du sommet des organisations : plans, budgets, tableaux de bord, balanced scorecards) sont effectuées par les deux professeurs qui animent conjointement la démarche OVAR, à partir des interviews des différents managers réalisées lors de l'élaboration des grilles et des observations menées lors des réunions d'intégration des grilles. Un bilan des niveaux de cohésion et de cohérence tels qu'ils sont ressentis par les facilitateurs, effectué sur vingt-cinq grandes organisations dans lesquelles a été mise en œuvre la démarche OVAR est présenté dans le tableau 4. Il a été effectué par les deux professeurs engagés dans l'accompagnement de la démarche. L'analyse de ces évaluations qualitatives montre le grave déficit de cohérence latérale (de - à ---, avec un niveau moyen compris entre -- et ---), l'hétérogénéité des niveaux de cohésion (de +++ à --), l'insuffisance de cohérence hiérarchique (avec un niveau moyen de -). Quant à la cohérence forcée, elle n'est pas aussi forte que nous aurions pu le penser. Mais, il convient de rappeler que ces évaluations ne sont pas faites par les managers, mais par des intervenants extérieurs.

Des travaux de Pech (2003) sur la cohésion et la cohérence dans les équipes de direction d'hôtels trois étoiles du Yucatan au Mexique, et de notre propre expérience (Fiol, Jordan et Sulla 2004 et 2005), ont émergé les principes suivants :

- L'absence de cohésion inhibe le travail sur la cohérence. Si la cohésion est faible (lutttes de pouvoir exacerbées, valeurs non partagées, incompatibilité de caractères), il est inefficace de vouloir renforcer la cohérence. C'est à l'amélioration de la cohésion qu'il convient d'abord de s'atteler.
- Avec un minimum de cohésion – c'est-à-dire s'il existe une volonté partagée de travailler ensemble et de faire corps –, il est indispensable de veiller à la qualité de la cohérence. En effet, l'absence d'attention portée à la cohérence tend à affecter au fil du temps la cohésion. Un cercle vicieux dégrade alternativement la cohésion et la cohérence et condamne à terme l'équipe de direction à l'anomie.
- A l'inverse, si des efforts sont entrepris pour avoir un travail d'équipe plus cohérent, un processus dialectique de nature vertueuse attise le besoin de davantage de cohésion. Et l'amélioration de la cohésion incite à son tour à travailler encore plus sur la cohérence.
- Dans la mesure où les équipes de direction réussissent plutôt bien à différencier les rôles joués par les uns et les autres, le renforcement de la cohérence repose essentiellement sur l'amélioration de l'*intégration* des responsabilités, des décisions et des actions des différents membres.
- Très rares sont les équipes de direction au sein desquelles règnent de fortes incohérences. C'est plutôt un manque de cohérence entre les activités de leurs différents acteurs qui les caractérisent : fonctions juxtaposées travaillant davantage en parallèle que conjointement, conflits d'intérêts professionnels se transformant en tensions interpersonnelles, individualités qui tendent à se durcir, parcours de carrière de plus en plus divergents.

- ANALYSE QUALITATIVE DES 25 DERNIERES GRANDES ENTREPRISES DANS LESQUELLES NOUS AVONS APPLIQUE LA DEMARCHE OVAR AU COURS DE CES CINQ DERNIERES ANNEES

ENTREPRISE	Cohésion	Cohérence naturelle verticale	Cohérence naturelle latérale	Cohérence forcée
A	++	+	--	o
B	+	o	--	+
C	+	o	--	o
D	--	--	---	++
E	++	-	--	+
F	+	o	--	+
G	++	-	--	+
H	+++	-	--	+
I	+	-	---	++
J	++	+	--	o
K	-	---	---	++
L	-	-	---	+
M	+	o	--	o
N	+	-	---	o
O	+	--	---	o
P	++	--	---	o
Q	+++	+	--	o
R	+	+	--	o
S	++	o	--	o
T	--	--	---	o
U		-	---	+
V	+	o	--	o
W	++	+	-	o
X	+	-	---	+
Y	-	-	---	o

+++	Très forte	0	-	Plutôt faible
++	forte		--	Faible
+	Plutôt forte		---	Très faible

*Tableau 4 : Evaluation qualitative des niveaux de cohérence et de cohésion dans 25 organisations. dans lesquelles a été mis en œuvre la démarche OVAR*

### **3. POURQUOI UN TEL MANQUE DE COHERENCE DANS LES EQUIPES DE MANAGEMENT**

Alors que les instruments de gestion et les systèmes d'information ont tous pour vocation d'assurer la convergence des buts autour des objectifs stratégiques de l'organisation et de contribuer ainsi à une meilleure cohérence entre les responsabilités, les décisions et les actions entre ses membres, pourquoi observe-t-on un tel manque de cohérence au sein des équipes de direction ? Nos recherches nous conduisent à privilégier trois pistes de réflexion qui sont très peu prises en compte par les auteurs de contrôle de gestion.

En premier lieu, le dirigeant, très sensible aux relations de son organisation avec son environnement, a tendance à être peu attentif au climat interne de management et à sa possible dégradation ; pour lui, les managers doivent « s'aligner » sur les intérêts de l'organisation sous la pression des contraintes extérieures, en particulier en période de grand vent, et refouler leurs états d'âme. L'intérêt général doit s'imposer aux intérêts particuliers, en particulier au sein d'un comité de direction<sup>14</sup>.

De plus, le dirigeant n'apprécie pas le conflit au sein de son équipe ; craignant les confrontations d'opinions, il échange en conséquence assez peu sur les différences entre les représentations des situations vécues collectivement – différences qui apparaissent inévitablement entre les membres de l'équipe de direction – et tend à imposer son point de vue sans réelle discussion ; il y a là aussi alignement.

Enfin, les managers n'ont pas la même attitude vis-à-vis des multiples contradictions inhérentes au management ; les uns les nient, d'autres les reconnaissent mais décident de les ignorer ; d'autres encore les acceptent et souhaitent les gérer. Le dirigeant serait plutôt enclin à ne pas les accepter dans sa manière de raisonner.

Ces trois pistes de réflexion, qui s'enchevêtrent et se renforcent mutuellement, ne permettent pas aux instruments actuels de contrôle de gestion d'organiser et de développer une cohérence construite collectivement au sein des équipes de management. Ceux-ci arrivent au mieux à assurer une cohérence forcée, donc illusoire.

#### **3.1. PEU D'ATTENTION PRETEE AU MANAGEMENT INTERNE**

Selon la thèse de Hirschman (1972), le déclin d'une organisation provient de deux grands types de facteurs. Des causes externes bien sûr : rentabilité insuffisante pour les actionnaires, choix erroné d'une stratégie, positionnement peu innovant sur le marché, agressivité de la concurrence, perte d'un marché ou d'un client important, endettement excessif, difficultés de trésorerie, insatisfaction des clients. Leur évolution est mesurée par de nombreux indicateurs universels (part de marché, chiffre d'affaires, bénéfice, etc.), quantifiés, visibles, publics, fiables, permettant des comparaisons entre entreprises. Ces facteurs qui affectent l'existence même de l'organisation sont suivis en priorité et de très près par les dirigeants.

Mais, rappelle Hirschman, les organisations se détériorent également sous l'effet de facteurs internes, rassemblés habituellement sous l'expression « mauvais climat de management » : dégradation de la confiance envers les dirigeants, décalage entre le discours des dirigeants et leurs actes, incohérences ou paradoxes de certaines situations, perte de repères temporels et

---

<sup>14</sup> Selon Fayol (1918), il doit y avoir subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général. C'est le sixième des seize principes d'administration proposés par l'auteur français.

spatiaux, manquements à l'éthique, vécu de situations où ce que l'on demande de faire est en contradiction avec le discours officiel de l'entreprise, perte d'illusions et désenchantement. L'évolution de ces facteurs est généralement peu suivie par les dirigeants. Préoccupés par l'évolution du positionnement externe de l'entreprise, soumis aux attaques de l'extérieur, ils ne veulent voir en interne qu'une seule tête, qu'une loyauté sans faille. De plus, les organisations manquent d'indicateurs fiables sur ces indicateurs internes de détérioration : certes, il existe des enquêtes de climat social ou des questionnaires « 360° », mais les premières concernent l'ensemble du personnel et ne sont pas focalisées sur l'encadrement et les seconds ne s'intéressent qu'à l'environnement immédiat du manager en tant qu'individu.

Selon Hirschman, deux signaux peuvent aider les dirigeants à prendre conscience du malaise interne de l'encadrement : les démissions (*Exit*) et les manifestations orales d'insatisfaction (*Voice*). Or, les causes de défection sont rarement étudiées dans les organisations. Les managers qui démissionnent sont appréhendés comme des traîtres, des ambitieux impatientes ou des inadaptes à la culture organisationnelle. Et les cadres qui osent élever la voix et défendre des points de vue contraires aux positions officielles sont des opposants, des ingrats ou des « empêcheurs de tourner en rond ». En outre, comme les dirigeants vivent mal les démissions et les prises de parole décalées, ils cultivent la loyauté de leurs cadres (*Loyalty*), empêchant ainsi les deux signaux de malaise, que sont les démissions et la grogne, de fonctionner normalement comme des systèmes d'alerte.

A cette cécité des dirigeants au malaise possible du management interne, s'ajoute le sentiment d'iniquité<sup>15</sup> éprouvé par les managers dont les fonctions sont davantage tournées vers l'intérieur de l'organisation. Les responsables de centres de profit, les commerciaux, les spécialistes de l'exportation, les promoteurs d'alliances stratégiques, les experts en placements financiers ou en gestion de la trésorerie sont des créateurs de valeur : c'est pourquoi les dirigeants les stimulent et les promeuvent. Les managers travaillant au sein de fonctions internes comme les ressources humaines, le contrôle de gestion ou la production sont appréhendés comme des générateurs de coûts et des exécuteurs de tâches moins nobles : aussi sont-ils souvent sacrifiés.

Cette faible considération pour le management interne a un double impact négatif sur la cohérence au sein des équipes de direction. D'une part, l'iniquité qu'elle engendre dans le traitement des managers – selon qu'ils sont des créateurs de valeur ou des générateurs de coûts – est contraire à l'intégration de toutes les fonctions dans un ensemble cohérent. Elle apparaît dans la grande majorité des organisations dans lesquelles nous avons appliqué la démarche OVAR. D'autre part, la tendance à plutôt sacrifier les managers générateurs de coûts lors de licenciements collectifs ou de départs en retraite anticipée réduit paradoxalement le nombre de promoteurs et de développeurs de la cohérence au sein même des organisations.

### **3.2. DES REPRESENTATIONS DIFFERENTES D'UNE SITUATION COMMUNE**

Une seconde piste de réflexion selon laquelle il existe un manque de cohérence au sein des équipes de direction est que leurs membres ne partagent pas la même représentation des situations complexes auxquelles ils sont confrontés conjointement. En conséquence, le risque d'une incompréhension mutuelle est grand au moment de décider et agir.

---

<sup>15</sup> Dans le sens que donnent à ce concept Freud (1922) et Adams (1963 et 1965).

Aujourd'hui, il est devenu courant de reconnaître la complexité des situations de management tant chez les théoriciens des organisations qu'au sein des équipes de direction<sup>16</sup>. Rares sont en effet les situations de management facilement « codifiables »<sup>17</sup>; leur standardisation, par l'intermédiaire des échanges de « bonnes pratiques » montre ses limites et ses effets pervers. Les solutions, et encore moins les recettes, ne sont reproductibles ni dans le temps, ni dans l'espace et encore moins d'une fonction à une autre ou d'un acteur à un autre au sein d'une organisation.

Que peuvent faire les membres d'une équipe face à une situation complexe quand il n'existe pas de possibilité commune de la codifier, si ce n'est au prix d'une grossière simplification ? Comme le management est une science de l'action, tout dirigeant est pris en tension entre une complexité perturbatrice et une simplification indispensable pour l'action<sup>18</sup>. S'il est écrasé par la complexité d'une situation, il tend à se réfugier dans une paralysie de décision et n'agit pas, au désespoir des collaborateurs directs qui souhaitent une décision rapide. Si, à l'inverse, il simplifie à l'excès la situation afin de décider, il court le risque d'en avoir une vision relativement pauvre qui ne soit pas partagée par d'autres membres de l'équipe de direction.

De l'observation du travail en commun d'équipes de direction, il ressort que<sup>19</sup>:

- Les dirigeants tendent à avoir des représentations simplifiées des situations difficiles de management pour décider rapidement. Comme en management il n'y a pas de problèmes et de solutions, mais des situations et des réponses, mieux vaut répondre vite que tard. La prime à la rapidité exige une simplification des situations pour l'action.
- Ils utilisent des réflexes mentaux acquis tout au long de leur parcours professionnel et confirmés par leurs succès antérieurs. Les principaux réflexes mentaux observés pour prendre des décisions rapidement sont le repli derrière des certitudes ou des convictions<sup>20</sup>, la simplification excessive de la situation ou focalisation sur une partie de celle-ci au point d'en avoir une vision étroite<sup>21</sup>, la mise en avant du réalisme pour éliminer toute divergence de la part des collaborateurs<sup>22</sup> (il est relativement facile de décrédibiliser un collaborateur en affirmant qu'il n'est pas réaliste ou qu'il ne regarde pas la réalité en face), la négation du droit des collaborateurs rétifs à exprimer des opinions divergentes et la recherche de réconfort auprès de collaborateurs courtisans qui partagent la décision<sup>23</sup>, la mentalité solution qui réduit

<sup>16</sup> Lire Morin (1986). Hubault (2000) définit une situation complexe comme celle qui est incommensurable, non appréhensible dans sa totalité, floue, inépuisable et non-maîtrisable.

<sup>17</sup> Sur les concepts « non-codifiable » et « codifiable », lire Fiol et Solé (1996).

<sup>18</sup> Expression empruntée à De Geuser et Fiol (2005).

<sup>19</sup> Voir De Geuser et Fiol (2003) et De Geuser et Fiol (2004).

<sup>20</sup> Les dirigeants ont tendance à prendre pour des faits indiscutables leurs certitudes, leurs convictions, leurs possibles et impossibles, leurs postulats.

<sup>21</sup> Cette attitude est renforcée par le fait que le Directeur Général demande à ses principaux collaborateurs directs de porter deux casquettes : celle de membre du Comité de Direction et celle de responsable d'une fonction ou d'une division. Pour Williamson (1970), les collaborateurs comprennent rapidement l'intérêt qu'ils ont à défendre ce qui fait leur spécificité, c'est-à-dire leur fonction ou leur division.

<sup>22</sup> d'Espagnat (1981) définit l'approche réaliste des situations en opposition à l'approche constructiviste. Watzlavick (1988), von Glasersfeld (1988), Le Moigne (1990), Berger et Luckman (1992), Solé (1996) et Méric (1998) montrent les insuffisances et les dangers d'une approche uniquement réaliste des situations.

<sup>23</sup> C'est ce que Argyris (1952) a qualifié de « pseudo-participation ». Allard-Poesi et Meier (200) donnent quelques exemples de cette coercition.

le temps nécessaire à la compréhension des situations en induisant les problèmes<sup>24</sup>, la fuite dans l'action, la recherche de consensus pour se rassérer, le besoin de davantage de temps ou d'information pour éviter de décider. Ces réflexes sont la plupart du temps inconscients.

- Ce n'est pas la simplification à laquelle ont recours les dirigeants qui est dangereuse, mais le fait qu'ils oublient qu'ils ont simplifié, confondant ainsi la situation et leur représentation de la situation.
- Ces réflexes mentaux, toujours simplificateurs, conduisent le plus souvent les dirigeants à adopter des réponses qui ne font pas l'unanimité au sein de leur équipe de direction et qui, en outre, ne répondent pas aux difficultés de la situation.

Comment justifier l'existence de ces réflexes mentaux ? De nombreuses explications peuvent être apportées. Nous n'en retiendrons ici que quatre : la blessure narcissique du dirigeant, la contrainte de sentier et la fixation fonctionnelle, la solitude du dirigeant et la peur des conflits.

Les situations auxquelles doivent faire face les dirigeants mêlent des temporalités, des logiques, des natures différentes, ce qui les met dans la situation paradoxale de devoir maîtriser quelque chose qui ne peut l'être. Cette injonction paradoxale crée une *blessure narcissique*<sup>25</sup> chez le dirigeant qui voit son image d'omniscience et d'omnipotence, sur laquelle il fonde souvent sa légitimité, remise en cause. Pour se protéger de l'angoisse liée à la situation, Devereux (1967) explique qu'il existe deux modes de protection : la simplification de la situation et la simplification de sa propre pensée. Ces deux simplifications ont une fonction que l'auteur qualifie d'ataraxique, d'apaisante. Les réflexes mentaux auraient donc à la fois un rôle directement productif (faciliter le travail du manager) et ataraxique (le rassurer).

En outre, les instruments de management présentent les deux risques classiques de toute technique : la contrainte de sentier<sup>26</sup> et la fixation fonctionnelle<sup>27</sup>, qui incitent à nourrir les réflexes mentaux. La contrainte de sentier est le nom donné à la tendance des personnes à n'utiliser que les outils ou méthodes qu'ils savent utiliser (c'est la logique du fonctionnement maîtrisé : j'utilise ce que je sais utiliser) tandis que la fixation fonctionnelle est la tendance à ne voir le monde qu'au travers des outils et des méthodes, ici les réflexes mentaux, qui ont conduit au succès auparavant sans s'interroger s'ils s'appliquent encore. C'est ce que certains appellent le paradoxe du succès : les entreprises ont tendance à persister dans les stratégies qui ont été gagnantes dans le passé, même lorsque l'environnement externe a radicalement changé.

De plus, une des particularités les plus partagées du métier de dirigeant est leur solitude<sup>28</sup>. Celle-ci peut paraître paradoxale, car les managers sont entourés de supérieurs, collaborateurs et collègues souvent nombreux et participent à de multiples comités de travail. Cependant, il

---

<sup>24</sup> Ce phénomène s'élargit à l'ensemble des entreprises selon DiMaggio et Powell (1991). Ils appellent « isomorphisme organisationnel » le fait que les dirigeants aient plutôt tendance à prendre des décisions qui se ressemblent que des décisions très différentes.

<sup>25</sup> Pour reprendre la célèbre expression de Freud qui identifiait trois grandes blessures narcissiques liées à trois révolutions scientifiques : Copernic (l'être humain n'est plus le centre de l'univers), Darwin (l'être humain est le résultat d'une évolution) et la psychanalyse (l'être humain n'est pas entièrement libre). Le thème de cette quatrième blessure narcissique (l'être humain ne maîtrise rien du tout et ne comprend pas tout) a été développé par Chertok et Stengers (1999). Voir également à ce propos De Geuser et Fiol (2003) et De Geuser et Fiol (2004).

<sup>26</sup> Concept développé par Nelson et Winter (1982).

<sup>27</sup> Concept proposé par Euske (1983).

<sup>28</sup> Voir De Geuser et Fiol (2004).

n'y a pas, pour autant, de construction d'un collectif de managers, dans lesquels ceux-ci partageraient leurs expériences et leurs difficultés. La course à l'autonomisation des centres de responsabilité, et donc de leurs dirigeants, amène ces derniers à être de moins en moins dépendants, mais aussi par voie de conséquence, de plus en plus seuls. Plus en représentation qu'en coopération, les dirigeants n'ont pas alors l'occasion de ré-interroger leurs réflexes mentaux.

Enfin, les dirigeants semblent avoir peur des conflits. Lors de leur travail de recherche sur le fonctionnement de comités de direction aux Etats Unis, Pelled, Eisenhardt et Xin (1999) font à peu près le même constat et appréhendent deux types de conflits : les conflits émotionnels qui affectent la performance collective et les conflits de tâche (c'est-à-dire les confrontations de points de vue) qui la stimulent. Elles déconseillent donc les premiers et recommandent les seconds. Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois (1997a et 1997b), quant à eux, observent qu'il y a très peu de conflits de tâches dans les comités de direction, la pseudo-convergence qui y règne conduit à une cohérence « forcée ». Ils fournissent quatre justifications à cette absence de discussion.

1. Le dirigeant n'admet pas de dissension et réprime le conflit ; tous les autres s'alignent sur ses positions.
2. Les membres du comité valorisent davantage la camaraderie que la pensée critique et s'autocensurent pour maintenir l'harmonie ; ils font donc le choix de se conformer aux représentations que le dirigeant se fait des situations.
3. Ils trouvent le conflit désagréable à vivre et préfèrent le fuir plutôt que d'apparaître offensifs, non coopératifs ou imprudents.
4. Ils ont peur des débats sans fin parce qu'ils ralentissent la prise de décision et détournent l'attention des vrais problèmes.

D'ailleurs, selon les auteurs, aucun membre d'un comité de direction n'a intérêt à avancer une opinion différente de celle du dirigeant : les plus âgés ont tendance à défendre une position durement conquise, et les plus jeunes ne sont pas disposés à remettre en question un avenir glorieux. Pour renforcer les confrontations de points de vue en vue de générer une cohérence construite ensemble, ils proposent de constituer des équipes de travail pluridisciplinaires, de favoriser de fréquentes interactions entre les membres du comité, d'encourager la culture d'entraînement à des rôles distincts du sien, et de développer des heuristiques qui permettent à chaque membre de l'équipe de chausser plusieurs paires de lunettes dans leur appréhension de situations difficiles. On peut regretter cependant que ce catalogue de techniques créatrices de conflit évite de s'interroger sur les diverses représentations que se font d'une même situation les membres d'une équipe de direction et sur leurs réflexes mentaux.

En résumé, les différences de représentation d'une situation de management au sein d'une équipe de direction constituent un facteur important de détérioration de la cohérence entre les acteurs concernés. Ces multiples représentations sont autant de paires de lunettes qui filtrent la situation vécue en commun sur le plan cognitif et qui traduisent les enjeux différents des acteurs impliqués. L'amélioration de la compréhension de la situation par chaque acteur ne passe pas par une consolidation de l'optique des lunettes de chacun, ni même par une confrontation réelle de points de vue dans la mesure où chaque acteur a intérêt à cacher son jeu pour ne pas se mettre à nu. Il passe plutôt par un entraînement de chaque membre de l'équipe de direction à la sensibilisation et au repérage de ses propres enjeux et de ceux des autres acteurs impliqués.

### 3.3. DIFFERENTES MANIERES D'APPREHENDER LES CONTRADICTIONS

Confronté à une situation complexe de management, un dirigeant, qui a à décider, est enclin à adopter une des deux attitudes suivantes : prendre le temps pour mieux cerner la problématique sous-jacente<sup>29</sup> ou apporter très rapidement une solution pour agir. En choisissant la première attitude, il conceptualise, prend de la hauteur par rapport à la situation, la modélise, mais il court le danger de se complaire dans la réflexion, de perdre du temps, d'être éventuellement déstabilisé par les événements, de décider trop tard ou d'être victime d'une paralysie de décision. Poussée à l'extrême, cette attitude devient contre-productive quand elle en arrive à trop privilégier la réflexion au détriment de l'action et ne déboucher sur aucune réponse. Le dirigeant peut aussi vouloir décider rapidement de façon à éliminer aussi vite que possible le malaise lié à la situation complexe. Il fait alors un inventaire limité des solutions plausibles, choisit l'une d'elle qu'il a déjà appliquée avec succès, qui lui paraît pertinente ou qui le rassure, et l'applique sur-le-champ. Mais, cette attitude risque de conduire le dirigeant à induire la problématique à travers la solution qu'il sait apporter et à appliquer une solution l'aidant à sortir rapidement des difficultés, mais ne résolvant en rien la situation.

Ces deux attitudes « cerner une problématique » et « apporter une réponse » sont pour nous contradictoires<sup>30</sup>, c'est-à-dire opposées (car l'une a tendance à détruire l'autre : les personnes qui se complaisent dans les problématiques tendent à appréhender la recherche de solutions comme peu intéressante et à l'inverse celles qui sont attirées par l'application de solutions considèrent que le fait de cerner une problématique est une perte de temps) et complémentaires (dans la mesure où chacune enrichit l'autre). Elles sont comme les deux faces d'une même pièce de monnaie qui s'excluent mutuellement mais sont aussi indissociables. Un dirigeant doit savoir cerner une problématique et apporter une réponse ; il ne peut pas mettre en application les deux attitudes simultanément (elles ne peuvent être utilisées qu'en alternance), mais il doit pouvoir mettre en pratique l'une ou l'autre en alternance selon les situations.

De même, diriger peut signifier élargir son champ de vision pour appréhender une situation, mais aussi être capable de focaliser son attention sur un aspect particulier de cette situation. Comme précédemment, un dirigeant qui focalise à l'excès son attention sur une partie de la situation, perd considérablement en champ de vision. De même, quand il ouvre trop son amplitude de vision, il éprouve des difficultés à s'intéresser ponctuellement à l'une des parties de la situation. Confronté à une situation difficile, un dirigeant doit savoir élargir son champ de vision, mais aussi focaliser son attention sur un aspect particulier.

Chacun des deux pôles dans une contradiction a ses forces et ses faiblesses, mais les forces de l'un compense les faiblesses de l'autre. Ainsi, prenons la contradiction entre diriger par les sens et déléguer. Diriger par les sens signifie créer des conditions de travail qui fassent sens pour ses collaborateurs, c'est-à-dire des situations qui lui permettent de se situer dans l'organisation (comprendre les grandes orientations de celle-ci, se sentir informé de

---

<sup>29</sup> L'expression « identifier un problème » est commode et très utilisée dans le langage courant, mais elle a peu de sens dans le monde organisationnel. Nous ne savons pas ce qu'est un problème en management et nous avons tendance à employer de façon abusive le terme de problème quand nous sommes confrontés à une situation difficile, un symptôme surprenant, un signal anormal, un mauvais fonctionnement, une surprise désagréable, une non conformité, une gêne ou un manquement à l'éthique. Nous préférons pour cela utiliser l'expression « cerner une problématique ».

<sup>30</sup> Consulter Fiol et Lebas (1999) et Fiol (2003) pour avoir une définition plus précise du concept de contradiction. On pourra aussi se référer à ce concept tel qu'il est appréhendé par Héraclite, Hegel(1941), de Tarde (1897), Foucault (1969), Wunnenberger (1990), Watzlawick (1988), Morin (1986).

l'essentiel, etc.), rêver (progresser, apprendre, évoluer en termes de carrière, croître à travers l'expérience), travailler dans un climat éthique (sentir que les valeurs sont respectées, que les discours sont conformes aux actes, que l'équité est assurée), pouvoir faire un bon et beau travail (satisfaire ses besoins d'esthétique, de professionnalisme, de qualité), travailler avec passion et plaisir (se sentir en confiance, mettre son énergie au service d'une volonté d'une mission collective), ressentir de la pulsion de vie (avoir confiance, avoir la foi dans ce qui se fait et partager les risques collectifs). Quand un dirigeant dirige trop par le sens mais ne délègue pas, son mode de direction devient paternaliste. Lorsqu'il délègue trop sans diriger par le sens, les collaborateurs ne se sentent pas autonomes mais abandonnés. C'est la conjonction des deux, direction par le sens et délégation, l'enrichissement de l'une par l'autre, qui permet d'éviter les effets pervers de chacune des attitudes.

Les relations qu'un manager entretient avec un certain nombre de composantes de son univers de travail (le supérieur, les subordonnés, les pairs, les clients, fournisseurs, auditeurs, mais aussi, le contenu de travail, l'événement imprévu, le temps) conduisent à deux attitudes contradictoires. Ainsi, la relation à l'événement imprévu exige du manager qu'il puisse être proactif ou réactif selon les circonstances ; il ne peut être les deux au même moment, mais il doit savoir quelle est l'attitude à privilégier en fonction de la nature de l'événement imprévu. La relation aux pairs requiert qu'il sache travailler en équipe avec eux quand les circonstances le demandent, mais qu'il sache aussi agir seul quand la situation l'exige. C'est cette dialectique entre deux attitudes contradictoires qui est difficile à assumer et à développer.

C'est parce que l'attention que ses membres accordent à chacune des deux attitudes contradictoires n'est pas la même que la cohérence d'une équipe de direction s'en trouve affectée. Par exemple, le dirigeant souhaite donner davantage d'autonomie à ses collaborateurs, persuadé qu'il répond à une demande de leur part, alors que ceux-ci, se sentant abandonnés ou déboussolés, aspirent à plus de direction par le sens. De même, la cohérence latérale entre les collaborateurs directs du dirigeant se trouve altérée lorsque certains veulent travailler seuls et refusent le travail en équipe alors que d'autres demandent le contraire.

En résumé, des appréhensions différentes des contradictions inhérentes à l'exercice du management provoquent des conflits et des échecs qui perturbent la cohérence des décisions et des actions au sein d'une équipe de direction. Le principal défi est que les dirigeants appréhendent ces contradictions comme inexorablement liées à l'exercice du management, prennent conscience de leurs effets pervers sur la cohérence de leurs équipes et apprennent à les gérer.

Ces trois pistes de réflexion – la faible importance accordée au climat de management interne, les différences de représentation des situations communes par les acteurs et le déni ou la volontaire ignorance des contradictions –, que ne prend pas en compte la théorie du contrôle de gestion, aident à comprendre pourquoi cette discipline ne joue pas son rôle de promoteur de la cohérence au sein des équipes de management et dans les organisations dans leur globalité. Les instruments du contrôle de gestion sont censés contribuer à assurer une cohérence au sein des organisations. Mais, tels qu'ils sont mis en œuvre dans les organisations dans lesquelles nous sommes intervenus, ils nous invitent à nous poser les questions suivantes :

1. Favorisent-ils la construction collective et partagée de la cohérence, ou produisent-ils de la cohérence forcée, décrétée, imposée ?

2. Au plus haut niveau des organisations, facilitent-ils les deux formes de cohérence hiérarchique et latérale ?
3. Accordent-ils autant d'importance à la différenciation qu'à l'intégration des responsabilités, des décisions et des actions ?
4. Si la cohérence est plus subie que volontaire, ne pousse-t-elle pas les collaborateurs à mettre en oeuvre des « *activités adaptatives de protection* »<sup>31</sup>, entamant ainsi au fil du temps la cohésion ambiante au sein de l'équipe de management ?

Donnons trois exemples de ce déphasage entre la théorie du contrôle de gestion et sa mise en pratique en termes de cohérence dans les équipes de management. Instrument conçu pour fixer les priorités, harmoniser les responsabilités et coordonner les objectifs et les ressources entre les différentes parties de l'organisation, l'outil budgétaire joue son rôle de différenciation (un budget pour chacun) mais il ne contribue que très peu à l'intégration si ce n'est sous contrainte. Quant aux arbitrages budgétaires, ils divisent plus qu'ils n'unissent en générant des iniquités. La direction par objectifs est un instrument dont la vocation est d'assurer la convergence des buts. Mais elle est implantée d'en haut, aligne les objectifs des collaborateurs sur ceux de la Direction et ne produit qu'une cohérence prescrite. En outre, elle se diffuse le long des lignes hiérarchiques et ne génère pratiquement aucune cohérence latérale. Enfin, les postulats qui sous-tendent le *balanced scorecard* (meilleure vision des situations au plus haut niveau des organisations, stratégie de l'organisation rationnellement définie, clairement expliquée et acceptée par tous au sein de l'entreprise ; structure de l'organisation dénuée d'ambiguïté ; organisation conçue comme un ensemble de parties emboîtables ; faits et valeurs facilement séparables ; partage des mêmes chaînes de causalité entre les membres de l'équipe de direction ; etc.) sont très discutables, voire irréalistes ; ils ne sont plus acceptables aujourd'hui car ils nient la multiplicité des représentations et le rôle des contradictions dans l'exercice du management<sup>32</sup>.

Ainsi, de nombreux outils de gestion semblent montrer leurs limites à produire de la cohérence au sein des équipes de management. Les instruments de gestion et la cohérence organisationnelle, c'est-à-dire un management interne solidaire et collectivement articulé, semblent avoir manqué jusqu'ici leur rendez-vous. Ils promeuvent une cohérence uniquement descendante, donc forcée. Ils oublient en outre une grande partie des acteurs et leurs enjeux. Il est temps de substituer à ces instruments traditionnels –y compris le *balanced scorecard* –, des démarches heuristiques de management qui tiennent davantage compte de la complexité, de la multiplicité des représentations qu'ont les dirigeants et managers des situations organisationnelles communes, et des contradictions qui caractérisent l'exercice du management. Mais, il est également indispensable de comprendre beaucoup mieux la manière dont ces heuristiques sont assimilées et accommodées par les acteurs des comités de direction. Il s'agit, on l'aura compris, de renouer les fortes interrelations entre le contrôle de gestion et le management interne. Si cette perspective d'intrication n'est pas adoptée, il y a gros à parier que la discipline de contrôle de gestion se technicise encore davantage et continue de perdre le contact à la fois avec le management stratégique et le management quotidien, et donc de son influence au plus haut niveau des entreprises. Il y a là, à notre avis, un champ immense de travail pour les jeunes chercheurs.

Pour conclure, souvenons-nous de la démarche retenue par les protagonistes de *Capriccio* de Richard Strauss pour dépasser leur lutte d'influences qui les amoindrit individuellement ; ils acceptent d'adopter le genre de l'opéra pour s'élever tous ensemble en combinant poésie, musique et théâtre, à condition bien sûr que les forces respectives de chaque art soient respectées.

---

<sup>31</sup> Pour reprendre l'expression consacrée par Argyris (1952).

<sup>32</sup> Lire à ce sujet De Geuser et Fiol (2005).

## Bibliographie :

- ADAMS, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- ADAMS, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange in BERKOWITZ, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic, vol. 2, pp. 267-299.
- ALLARD-POESI, F. et MEIER, O. (2000), Une analyse moscovicienne des processus d'innovation et de changement : Apports et illustrations, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°36, pp. 48-68.
- ANSOFF, I (1965), *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill (traduction française : (1968), *Stratégie de développement de l'entreprise*, Suresnes, Hommes et Techniques).°
- ANTHONY, R. (1965), *Planning and Control Systems - A Framework for Analysis*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University,
- ARGYRIS, C. (1952), *The impact of Budgets on People*. The School of Business and Public Administration, Cornell University, The Controllershship Foundation, Inc.
- BARNARD, C. (1958), *The Functions of the Executive*. Cambridge, Ma., Harvard University Press.
- BENNIS, W. et NANNUS, B. (1985), *Diriger , Les Secrets des meilleurs leaders*. Paris, InterEditions.
- BERGER, P. et LUCKMAN, T.(1992), *La construction sociale de la réalité*. Paris, Méridien Klincksieck.
- BERNTHAL, P. et INSKO, C. (1993), Cohesiveness without Groupthink: The Interactive Effects of Social and Task Cohesion, *Group and Organization Management*, vol. 18,N°1, pp. 66-87.
- BOUQUIN, H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, PUF, Collection Que sais-je ?
- BOURGUIGNON, A. et JENKINS, A., (2004), Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique, *Finance, Contrôle, Audit*, Vol.7, N°3, septembre , pp. 31-61.
- CAMERON, K.S. et QUINN, R.E.(1988), Organizational Paradox and Transformation, in QUINN, R.E. et CAMERON, K.S. (1988), *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Ma, Ballinger Publishing Company, chapitre 1, pp. 1-18.
- CAZAMIAN, P., HUBAULT, F. et NOULIN, M, (Eds.), *Traité d'ergonomie*. Toulouse, Octares Editions.
- CHERTOK, L. et STENGERS, I. (1999), *L'hypnose. Blessure narcissique*. Le Plessis-Robinson, Les Empêcheurs de penser en rond.
- CHIAPELLO, E. (1994), Les modes de contrôle des organisations artistiques. Thèse de doctorat, Université Paris-IX Dauphine.
- CORDINER, R. (1956), *New Frontiers for Professional Managers*. New York, McGraw-Hill.
- CYERT, R. et MARCH, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc. (Traduction française : *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970).
- DE GEUSER, F. et FIOL, M. (2003), Faire face à des situations complexes. La blessure narcissique des managers, in MOINGEON B. (Ed), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*. Paris, L'Harmattan, pp. 99-125.
- DE GEUSER, F. et FIOL M. (2004), La déformation continue des managers, *Les Cahier de recherche*, HEC Paris, N°CR 801/2004.
- DE GEUSER, F. et FIOL, M. (2005), Are They Really Too Simple? Management Control Systems Face the Ideology of Complexity, in Ajami R., Arrington C.E., Mitchell F. et Nørreklit (Eds.), *Globalization. Management Control and Ideology. Local and Multinational Perspectives*. Copenhagen (Denmark), DJØF Publishing, cap.9, pp. 159-180.
- DEVEREUX, G., 1967, From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences, Paris, Mouton (traduction française: De l'angoisse à la méthode, Paris, Aubier, 1980).
- DIMAGGIO, P.J. et POWELL, W.W. (1991), The Iron Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in DIMAGGIO, P.J. et POWELL, W.W. (Eds.), *New Institutionalism in Organizationalism Analysis*. Chicago et Londres, The University of Chicago Press, chapitre 3, pp. 63-82.
- DRUCKER, P. (1954), *The Practice of Management*. New York, Harper and Brothers, New-York.
- EISENHARDT, K.M., KAHWAJY, J. et BOURGEOIS, L. (1997a), Conflict and Strategic Choice : How Managers Teams Desagree, *California Management Review*, 39, 3, hiver, pp. 42-62.
- EISENHARDT, K.M., KAHWAJY, J. et BOURGEOIS, L. (1997b), How Managers Can Have a Good Fight, *Harvard Business Review*, juillet-août. Pp. 77-85.
- ESPAGNAT, B. d'(1981), *A la recherche du réel. Le regard d'un physicien*. Paris, Bordas.
- EUSKE, K. J. (1983), *Management Control : Planning, Control, Measurement and Evaluation*. Reading, Ma., Addison-Wesley Publishing Company.
- FAYOL, H. (1979), *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod (1ère édition, 1918)
- FESTINGER, L. (1950), Informal Social Communication, *Psychological Review*, n°57, pp. 271-282.

- FIOL, M. (1991), La convergence de buts dans l'entreprise. Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- FIOL, M. (2003), Les contradictions inhérentes au management. De la logique du curseur à celle de l'extenseur, in MOINGEON B. (Ed), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*. Paris, L'Harmattan, pp. 231-267.
- FIOL, M. et FRONDA, Y. (2001), Diagnostiquer les fractures au sein d'une équipe de direction : méthodes , analyse te préconisations. *Management et Conjoncture Sociale*, Mai, pp. 36-42.
- FIOL, M., JORDAN, H. et SULLA, E. (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*. Paris, Dunod.
- FIOL, M., JORDAN, H. et SULLA, E. (2005), *Dirigir y delagar a la vez. Un reto para el directivo*., Barcelon, Deusto.
- FIOL, M. et LEBAS, M. (1998), Créer des situations de sens pour générer la performance", in COLLINS L.(Ed.), *Questions de Contrôle*, Paris, PUF, pp. 70-96.
- FIOL, M. et SOLE, A. (1996), A propos de trios ruptures épistémologiques et pédagogiques, in Les professeurs du Groupe HEC, *L'Ecole des Managers de demain*. Paris, Economica, chapitre 6, pp; 89-104.
- FOLLETT, M.P. (1932), The Process of Control, in GULICK, L. et URWICK, L. (Eds), *Papers on the Science of Administration*. New York, NY., Institute of Public Administration. Columbia University, pp. 161-169.
- FOLLETT M.P. (1933), Coordination, in URWICK L.F., Ed., (1949), *Freedom and Co-ordination*, Londres, Management Publications Trust, Ltd, chapitre V, p. 61-76.
- OLLETT, M. (1949), The essentials of leadership, in URWICK, L. (Ed), *Freedom and Co-ordination : Lectures in Business Organisation by Mary Parker Follett*. Londres, Management Publications Trust, Ltd, pp. 47-60.
- FORESTER, R. et DREXLER, A. (1999), A Model for Team-Based Organization Performance, *Academy of Management Executive*, Vol.13, N° 3, pp. 36-49.
- FOUCAULT, M. (1969), *L'archéologie du savoir*. Paris, Gallimard.
- FREUD, S. (1922), *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. Londres, Hogarth, (Traduction française : (1963), *Psychologie collective et analyse du Moi in Essais de Psychanalyse*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, pp. 83-175).
- GALBRAITH, J. (1977), *Organization Design*. Reading , Ma., Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- GERVAIS, M. (2005), *Contrôle de gestion*. Paris, Economica, 8ème edition.
- GILBERT, J. y LI-PING, T.(1998), An examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, Vol. 27, N° 3, pp. 321-338.
- GLASERSFELD, E. von (1988), Introduction à un constructivisme radical, in WATZLAWICKn P., *La construction de la réalité*. Paris, Le Seuil, chap. 1, pp. 19-41.
- GULICK, L. (1937), Notes on the Theory of Organization, in GULICK L. y URWICK J., *Papers on the Science of Administration*. New York, NY., Institute of Public Administration.
- HACKMAN, J. (1976), Group Influence on Individuals, in DUNETTE M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Il., Rand McNally, pp. 1455-1525.
- HOPWOOD, A.G. (1974), *Accounting and Human Behavior*. Londres, Haymarket Publishing.
- GULICK, L. H. et URWICK, L. (Eds.) (1937), *Papers on the Science of Administration*. New York, Institute of Public Administration. Columbia University.
- HEGEL, G. W. F., (1941), *Phénoménologie de L'esprit*. Tomes 1 et 2, Paris, Aubier, Bibliothèque philosophique.
- HAMBRICK, D. et MASON, P. (1984), Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol.9, N° 2, pp. 193-206.
- HERACLITE (1988), *Les présocratiques*. Paris, Bibliothèque de La Pléiade, Editions Gallimard, pp. 127-187 et 1225-1247.
- HIRSCHMAN, A., (1970), *Exit, Voice and Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Ma., Harvard University Press.
- HITT M., MIDDLEMIST, R. et MATHIS, R. (1989), *Management Concepts and effective Practice*. Saint Paul, Mn, West Publishing Company (3ème édition).
- HUBAULT, F. (2000), L'ergonomie de l'action collective, *Thèse d'habilitation pour diriger des thèses*, Université Paris I.
- KAPLAN, R. et NORTON, D., (1996), *The Balanced Score Card : Translating Staretyg into Action*. Cambridge, Ma., Harvard Business School Press.
- KOONTZ, H. (1959), Management Control: a Suggested Formulation of Principles, *California Management Review*, hiver 1959, vol. 1, n° 2, pp. 47-55.
- LARCON, J-P. et REITTER, R.(1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan
- LEARNED, E., CHRISTENSEN, R., ANDREWS, K. et GUTH W., (1965), *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin. .
- LE MOIGNE, J.L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet A.C. (Ed.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Economica, Paris, chapitre 3, p. 81-140.

- LOTT, A. et LOTT, B. (1965), Group Cohesiveness as Interpersonal attraction : a Review of Relationships with Antecedent and Consequent variables, *Psychological Bulletin*, N° 64, pp. 259-309.
- MARX, K. et ENGELS, F. (1955), *Obras escogidas en dos tomos*. Moscou, Editorial Progresso.
- MERCHANT, K. (1982), The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Vol. 23, N°4, pp. 43-55.
- MERCHANT, K. et VAN DER STEDE, W., (2003), *Management Control Systems*, Harlow, Pearson.
- MERIC, J. (1998), Le temps en contrôle de gestion. Evolution des conceptions temporelles dans une discipline, *Thèse de Doctorat*, HEC Paris.
- MOINGEON, B. (Ed), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*. Paris, L'Harmattan.
- MORIN, E. (1986), *La méthode*. Volume 3 : *La connaissance de la connaissance*. Paris, Editions du Seuil, Collection Essais
- NELSON, R.R. et WINTER, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston, Harvard University Press.
- NOGATCHEWSKY, G. (2004), Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs. Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- PECH VARGUEZ, J.L. (2003), Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise, *Thèse de Doctorat*, HEC Paris.
- PELLED, L.H., EISENHARDT, K. et XIN, K. (1999), Exploring the Black Box : An Analysis of Work, Group Diversity, Conflict and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 1-28.
- PERROW, C. (1971), *Organizational Analysis : A Sociological View*. Londres, Tavistock Publications.
- QUINN, R.E. et CAMERON, K.S. (1988), *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Ma, Ballinger Publishing Company.
- ROBBINS, S. et COULTER, M. (1999), *Management*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- ROSE, T. (1958), *Higher Control in Management*, Londres, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd. .
- SCHAECHTER, S., ELLERTSON, N., MC BRIDE, D. et GREGORY, D. (1951), An experimental Study of Cohesiveness and Productivity, *Human Relations*, Vol. 12, N° 4 et al. (1951),
- SCHEIN, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York. Harper and Row.
- SENGE, (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, DoubleDay Currency.
- SIMON, H. (1958), *Administrative Behavior*. The Mc Millan Company, New York, 2ème édition (1ère édition, 1947) (Traduction : *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, 1983).
- SOLE, A. (1996), La décision : production de possibles et d'impossibles, in CAZAMIAN, P., HUBAULT, F. et NOULIN, M. (Eds.), *Traité d'ergonomie*. Toulouse, Octares Editions, p. 573-636.
- STOGDILL, R. (1972), Group Productivity, Drive and Cohesiveness, *Organizational Behavior and Human performance*, N° 8, pp. 26-43.
- SWIFT K. et CAMPBELL, C. (1998), Psychological Climate : Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, N°1, pp. 27-37.
- TANNENBAUM, A. (1964), Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance in BONINI, JAEDICKE et WAGNER (Eds.), *Management Controls*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- TARDE, G. de (1897), *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*. Paris, Alcan.
- TÖNNIES, F. (1977), *Communauté et Société*. Paris, Retz-CEPL, (Première édition en allemand : 1877)
- URWICK, L. (1949), *Freedom and Co-ordination : Lectures in Business Organisation by Mary Parker Follett (Ed.)*. Londres, Management Publications Trust, Ltd.
- WATZLAWICK, P. (1988), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Paris, Le Seuil.
- WEBER, M. (1971), *Economie et Société*, Paris, Librairie Plon (première édition en allemand : 1922)..
- WEIHRICH, H. et KOONTZ, H. (1993), *Management—A global Perspective*. New York, McGraw Hill.
- WILLIAMSON, O. (1970), *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall Inc.
- WUNNENBERGER, J.J. (1990), *La raison contradictoire*. Paris, Albin Michel.