



HAL
open science

DEBATS ET CONFLITS LORS DE L'ELABORATION DU BUDGET

Véronique Nguyen Tan Hon

► **To cite this version:**

Véronique Nguyen Tan Hon. DEBATS ET CONFLITS LORS DE L'ELABORATION DU BUDGET.
Gestion et management. HEC, 2008. Français. NNT: . tel-00472470

HAL Id: tel-00472470

<https://theses.hal.science/tel-00472470>

Submitted on 12 Apr 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.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE PARIS

THESE

pour l'obtention du titre de
Docteur ès Sciences de Gestion
présentée et soutenue
publiquement par
VERONIQUE NGUYEN TAN HON

le 8 septembre 2008

DEBATS ET CONFLITS LORS DE L'ELABORATION DU BUDGET

MEMBRES DU JURY

Directeur de recherche : **Mme Hélène LÖNING**

Professeur Associé au groupe HEC
Habilitée à diriger des recherches

Rapporteurs :

M. Nicolas BERLAND

Professeur à l'Université IX - Dauphine

Mme Carla MENDOZA

Professeur à l'ESCP

Suffragants :

M. Michel FIOL

Professeur au groupe HEC

M. Yvon PESQUEUX

Professeur au CNAM

Mme Géraldine SCHMIDT

Professeur à l'IAE Paris I

Le Groupe HEC Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« En sa détermination propre, la dialectique est bien plutôt la nature propre, véritable, des déterminations d'entendement, des choses et du fini en général. La réflexion est tout d'abord le dépassement de la détermination isolée et une mise en relation de cette dernière, par laquelle celle-ci est posée dans un rapport, tout en étant par ailleurs maintenue dans sa valeur isolée. La dialectique, par contre, est ce dépassement *immanent* dans lequel la nature isolée et bornée des déterminations d'entendement s'expose comme ce qu'elle est, à savoir comme leur négation. Tout ce qui est fini a pour être, de se supprimer soi-même. La dialectique constitue par suite l'âme motrice de la progression scientifique, et il est le principe par lequel seul *une connexion et une nécessité immanente* vient dans le contenu de la science, de même qu'en lui en général réside l'élévation vraie, non extérieure, au-dessus du fini. » Hegel (1994, p. 195).

Remerciements

Cette thèse n'aurait pu être menée à bien sans le concours d'un grand nombre de personnes.

Je tiens tout particulièrement à témoigner ma reconnaissance au Professeur Hélène Löning, mon Directeur de Thèse, dont l'implication et les réflexions ont été décisives. Sa grande disponibilité, ses conseils, ses critiques et ses encouragements m'ont en effet permis de faire progresser mes travaux dans le sens d'une plus grande clarté et rigueur scientifique. Son appui au cours des quatre dernières années de rédaction aura été absolument déterminant.

Je remercie également le Professeur Yvon Pesqueux, le Professeur Nicolas Berland, le professeur Carla Mendoza, le professeur Géraldine Schmidt, le Professeur Michel Fiol de m'avoir fait l'honneur de participer à ce jury et d'avoir, par certains de leurs travaux, inspiré mes réflexions.

Tous mes remerciements aussi vont à mon précédent Directeur de Thèse, le Professeur Michel Lebas, qui, en raison de mon manque de concentration dans l'effort, n'a malheureusement pas pu me suivre jusqu'au terme prévu. Il a été un guide et une source d'inspiration remarquable.

Je remercie l'École Doctorale HEC d'avoir bien voulu m'accueillir, la FNEGE pour son support financier ainsi que les professeurs du département Comptabilité-Contrôle-Organisation de l'École HEC pour leur accueil et leurs commentaires avisés. Je tiens notamment à témoigner gratitude à Michel Fiol pour son apport inestimable sur l'opportunité de différencier les relations entre pairs et avec les supérieurs hiérarchiques ainsi qu'à Jean-Loup Ardoin pour son intarissable perspicacité.

Au sein de l'école HEC, je suis extrêmement reconnaissante d'avoir pu échanger de manière fructueuse avec Michel Santi et Antoine Hyafil, qui bien plus que des collègues ont été des maîtres à penser et des modèles.

Je remercie Michel Tenenhaus d'avoir bien voulu m'enseigner de façon aussi limpide les modèles d'équations structurelles, même si je n'ai pu capter, et encore d'une manière imparfaite, qu'une petite partie de son immense savoir. Je suis aussi redevable auprès de

Naji Nassar, camarade génial du programme doctoral HEC, pour ses conseils éclairés et lumineux dans les domaines méthodologique et statistique. Agnès Melot et ses collaborateurs à la bibliothèque HEC ont toujours été d'une grande efficacité et serviabilité, qu'ils en soient aussi remerciés.

Je tiens aussi à exprimer ma plus vive gratitude à Igor Alekan pour son soutien pendant ces longues années de formation et de recherche ainsi qu'à Peter Christensen pour son inépuisable bienveillance.

Je dédie ce travail à mes parents qui m'ont donné la chance de naître et d'étudier.

Résumé

Débats et conflits lors de l'élaboration du budget

Dans cette recherche, nous avons cherché à étudier les phénomènes de débats et de conflits lors de l'élaboration du budget de manière qualitative et quantitative, afin d'enrichir la littérature sur les conditions propices à la performance du processus budgétaire et sur la valeur des conflits pour la performance organisationnelle.

Les instruments de mesure élaborés, les relations testées, les *verbatim* recueillis permettent de conclure que la performance du processus budgétaire est davantage influencée par les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions (vision commune, but supérieur commun, volonté de coopérer, croyance en la possibilité de résolution), tels qu'ils sont proposés par la littérature sur le conflit, que par le niveau intrinsèque de débat ou de conflit. Au niveau des retombées pratiques de la thèse, il paraît donc peu souhaitable, pour les managers, d'avoir des débats ou même des conflits s'ils ne se sont assurés, au préalable, que les facteurs de cohésion, favorables à la résolution constructive des oppositions sont réunis.

Contrairement à la vision hiérarchique du processus budgétaire, nos résultats indiquent aussi que les débats entre pairs ou les conflits entre pairs sont les interactions les plus efficaces pour élaborer le budget.

Notre travail met ainsi en évidence l'importance des facteurs informels de cohésion ainsi que le savoir-faire managérial dans l'animation d'équipe pour remédier à certaines limites des outils formels de contrôle, en particulier du budget, tels qu'ils ont pu être relevés dans la littérature.

Mots-clé : budget, débats, conflits, résolution de conflits, pairs, supérieurs

Summary

Debates and conflicts during the budgeting process

In this research, we have tried to study the phenomena of debates and conflicts during the budgeting process from a qualitative and quantitative point of view, in order to improve the

literature on the conditions that are favourable to the performance of the budgeting process and on the value of conflicts on organizational performance.

The measurement tools designed for this research, the relationships tested, as well as the verbatim collected, enable us to conclude that the performance of the budgeting process is influenced much more by factors that have been identified in the literature on conflict as favouring a constructive resolution of oppositions (common vision, superior common goal, willingness to cooperate, belief in the possibility of resolution) than by the intrinsic level of debate or conflict. This research thus suggests for practice that debates or even conflicts among managers are not appropriate if cohesion factors, favourable to the constructive resolution of conflicts, are not at first present and effective.

Contrary to the hierarchical vision of the budgeting process, our results also show that debates between peers or conflicts between peers are the most efficient interactions to draw up a budget.

Hence our work underscores the importance of the informal factors of cohesion as well as the managerial skill of team-management to prevent some of the flaws of the formal control devices, especially budgeting, as they have been identified in the literature.

Key-words: budget, debates, conflicts, conflict resolution, peers, superiors

SOMMAIRE

Chapitre 1. <u>INTRODUCTION</u>	15
1. <u>Les systèmes de contrôle peuvent-ils favoriser l'apprentissage organisationnel ?....</u>	15
2. <u>Le conflit comme vecteur d'apprentissage organisationnel et d'amélioration des processus décisionnels</u>	17
3. <u>La prise de décision au cœur du processus d'élaboration du budget</u>	19
4. <u>Un lien non encore exploré entre conflit lors de l'élaboration du budget et performance</u>	20
5. <u>Clarifications conceptuelles : conflit, débat et compétition</u>	22
6. <u>La problématique de la thèse : de quelle manière les débats et les conflits lors de l'élaboration du budget contribuent-ils à la performance organisationnelle?</u>	25
7. <u>Le plan de la thèse</u>	30
Chapitre 2. <u>LE PROCESSUS BUDGETAIRE : FONCTIONS, CARACTERISTIQUES ET LIMITES</u>	32
1. <u>Fonctions du processus budgétaire</u>	33
1.1. <u>Définitions</u>	33
1.2. <u>Fonctions du processus budgétaire</u>	37
1.3. <u>Des fonctions contradictoires</u>	55
2. <u>Caractéristiques budgétaires</u>	62
2.1. <u>Avec ou sans participation</u>	63
2.2. <u>Avec ou sans slack</u>	73
2.3. <u>Les études des facteurs de contingence</u>	87
3. <u>Limites et critiques du processus budgétaire</u>	96
3.1. <u>Un processus sans valeur ajoutée</u>	96
3.2. <u>Une fonction de coordination déficiente</u>	100
3.3. <u>La fonction d'allocation des ressources déficiente : la logique incrémentale des budgets</u>	103
3.4. <u>La fonction de planification déficiente: l'insuffisante discussion des plans d'action</u>	104

3.5. <u>L'absence d'apprentissage</u>	105
3.6. <u>Un processus démobilisateur aux effets comportementaux pervers</u>	106
3.7. <u>Des organisations sans budget ?</u>	110
3.8. <u>Un processus budgétaire réformé ?</u>	114
Chapitre 3. <u>LES CONFLITS AU SEIN DES ORGANISATIONS</u>	117
<i>1. <u>Définition, types et effets du conflit</u></i>	<i>118</i>
1.1. <u>Définition du conflit</u>	119
1.2. <u>Typologies du conflit</u>	129
1.3. <u>Le déroulement d'un conflit</u>	133
1.4. <u>Attitudes face au conflit</u>	141
1.5. <u>Fonctionnalité du conflit</u>	145
<i>2. <u>Les causes des conflits</u></i>	<i>160</i>
2.1. <u>Les mécanismes explicatifs</u>	160
2.2. <u>Les sources de conflits</u>	164
2.3. <u>Les prédispositions individuelles et collectives</u>	179
<i>3. <u>Les modes de prévention et de résolution et de gestion des conflits</u></i>	<i>189</i>
3.1. <u>Les modes institutionnalisés de prévention et de traitement des conflits</u>	189
3.2. <u>La résolution des conflits</u>	196
<i>4. <u>Conclusion</u></i>	<i>217</i>
Chapitre 4. <u>LES CONFLITS AU COURS DU PROCESSUS BUDGETAIRE</u>	220
<i>1. <u>La faible fréquence des conflits au cours du processus budgétaire</u></i>	<i>222</i>
1.1. <u>Facteurs culturels</u>	222
1.2. <u>Caractéristiques du processus budgétaire</u>	223
<i>2. <u>Les causes spécifiques de conflits au cours du processus budgétaire</u></i>	<i>226</i>
2.1. <u>Le partage des ressources</u>	227
2.2. <u>La répartition du pouvoir</u>	228
2.3. <u>La résistance au contrôle et à la pression budgétaire</u>	229
2.4. <u>Des visions du monde mutuellement exclusives</u>	232

<u>3. Le processus budgétaire comme processus de résolution organisationnel des conflits</u>	<u>233</u>
3.1. <u>Les facteurs structurellement favorables à la résolution des conflits</u>	<u>233</u>
3.2. <u>Les actions favorables à la résolution des conflits</u>	<u>235</u>
<u>4. Conséquences des conflits lors du processus budgétaire</u>	<u>237</u>
4.1. <u>Conséquences de la résolution constructive des conflits lors de l'élaboration du budget</u>	<u>237</u>
4.2. <u>Conséquences de la non résolution des conflits latents ou exprimés au cours du processus budgétaire</u>	<u>238</u>
<u>5. Conclusion</u>	<u>240</u>
Chapitre 5. <u>FORMULATION DES HYPOTHESES</u>	<u>241</u>
1. <u>Identification des variables</u>	<u>242</u>
1.1. <u>Débats et conflits</u>	<u>242</u>
1.2. <u>Facteurs favorisant et limitant les oppositions</u>	<u>243</u>
1.3. <u>Traitement des oppositions en vue d'une résolution constructive</u>	<u>244</u>
1.4. <u>Effets des oppositions : performance du processus d'élaboration du budget</u>	<u>245</u>
2. <u>Représentation du modèle général testé</u>	<u>247</u>
3. <u>Causes et types d'opposition lors de l'élaboration du budget</u>	<u>250</u>
4. <u>Relations entre type d'opposition et performance du processus budgétaire</u>	<u>252</u>
Chapitre 6. <u>CHOIX METHODOLOGIQUES POUR L'ETUDE DES DEBATS ET CONFLITS AU COURS DU PROCESSUS BUDGETAIRE</u>	<u>259</u>
1. <u>L'opérationnalisation des construits</u>	<u>259</u>
1.1. <u>Le conflit</u>	<u>259</u>
1.2. <u>Mesures du débat</u>	<u>263</u>
1.3. <u>La performance du processus d'élaboration du budget</u>	<u>264</u>
1.4. <u>Le traitement des oppositions</u>	<u>268</u>
1.5. <u>Les facteurs favorisant et limitant l'apparition d'oppositions</u>	<u>270</u>
2. <u>Le test des hypothèses et du modèle : une double démarche par entretiens et questionnaires</u>	<u>272</u>
2.1. <u>La phase de pré-test des hypothèses : les entretiens</u>	<u>272</u>
2.2. <u>La phase test des hypothèses : l'administration des questionnaires</u>	<u>274</u>
2.3. <u>Modalités de collecte des données</u>	<u>275</u>

Chapitre 7. <u>RESULTATS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS</u>	280
1. <u>Compréhension et illustration des variables du modèle : enseignements tirés des entretiens</u>	280
1.1. <u>Appréciation préalable des biais de réponse possibles aux questions posées</u>	280
1.2. <u>Facteurs limitant les oppositions</u>	281
1.3. <u>Facteurs favorisant les oppositions</u>	287
1.4. <u>Forme des oppositions</u>	291
1.5. <u>Traitement des oppositions</u>	294
1.6. <u>Conséquences des oppositions</u>	296
1.7. <u>Résultats non anticipés</u>	304
2. <u>Confrontation du modèle avec les résultats des entretiens</u>	312
2.1. <u>Codage des entretiens</u>	313
2.2. <u>Confirmation des catégories du modèle : le type d'opposition vécu lors de l'élaboration du budget</u>	315
2.3. <u>Analyse des relations entre variables</u>	318
2.4. <u>Classification : variation de la performance du processus budgétaire selon le type d'opposition</u>	333
2.5. <u>Pré-test des hypothèses H2 à H5</u>	338
Chapitre 8. <u>RELATIONS OBSERVEES ENTRE DEBATS, CONFLITS ET « PERFORMANCE BUDGETAIRE » A PARTIR DES QUESTIONNAIRES COLLECTES</u>	351
1. <u>Validité des instruments de mesure</u>	351
1.1. <u>La variable « débat »</u>	356
1.2. <u>La variable « conflit exprimé »</u>	361
1.3. <u>La variable « conflit émotionnel »</u>	365
1.4. <u>La variable « conflit latent »</u>	369
1.5. <u>La variable « but commun »</u>	371
1.6. <u>La variable « volonté de coopérer »</u>	374
1.7. <u>La variable « croyance en la résolution »</u>	375
1.8. <u>La variable « évaluation globale du processus budgétaire »</u>	376
1.9. <u>La variable « qualité des décisions budgétaires »</u>	379
1.10. <u>La variable « acceptation »</u>	380

1.11. <u>La variable « satisfaction-motivation »</u>	382
1.12. <u>La variable « dysfonctionnement »</u>	383
1.13. <u>La variable « apprentissage »</u>	386
1.14. <u>Résumé de l'analyse de validité des échelles de mesure</u>	387
2. <u>Les construits peuvent-ils être rattachés à un méta-construit ?</u>	388
2.1. <u>Le méta-construit de performance budgétaire</u>	389
2.2. <u>Le méta-construit de facteurs favorables à la résolution constructive</u>	394
3. <u>Relations simples entre variables – Etude des corrélations et premiers résultats ...</u>	399
4. <u>Qu'est-ce qui contribue le plus à améliorer la performance budgétaire ? Etude comparative de l'influence des variables dépendantes à l'aide de modèles d'équations structurelles</u>	408
4.1. <u>Influence comparée des oppositions et des facteurs favorables à la résolution sur la performance budgétaire</u>	409
4.2. <u>L'influence comparée des types d'opposition sur la « performance » du processus budgétaire</u>	416
5. <u>Test des hypothèses</u>	424
5.1. <u>Effet des oppositions sur les composants performance budgétaire</u>	424
5.2. <u>Effet des oppositions quand il y a résolution constructive sur la performance budgétaire</u>	429
5.3. <u>Conflits et dysfonctionnements</u>	430
5.4. <u>Conflits, débats, résolution constructive et apprentissage</u>	430
5.5. <u>Résumé</u>	433
6. <u>Conclusions et mise en perspective</u>	436
6.1. <u>Conclusions</u>	436
6.2. <u>Mise en perspective des résultats obtenus par les questionnaires et les entretiens</u>	439
Chapitre 9. <u>CONCLUSIONS</u>	444
1. <u>Clarification conceptuelle au sujet du conflit</u>	444
2. <u>Résultats empiriques</u>	445
2.1. <u>La performance budgétaire est avant tout influencée par les facteurs favorables à la résolution des conflits : vision commune, but commun, volonté de coopérer et croyance en la possibilité de résolution des oppositions</u>	445
2.2. <u>Les oppositions entre pairs (débats ou conflits) sont favorables à la performance budgétaire (qualité des décisions, acceptation, satisfaction &</u>	

<u>apprentissage) mais non les oppositions avec les supérieurs hiérarchiques</u>	<u>446</u>
<u>2.3. L'élaboration du budget est une source d'apprentissage organisationnel</u>	<u>447</u>
<u>2.4. Le débat avec les supérieurs n'améliore pas la performance budgétaire. Les deux variables sont indépendantes.....</u>	<u>448</u>
<u>2.5. Le débat est préférable au conflit et à l'absence de débat</u>	<u>448</u>
<u>2.6. Les conflits ne sont pas résolus de manière constructive.....</u>	<u>449</u>
<u>2.7. Les causes des conflits préexistent à l'élaboration du budget. Les facteurs limitant ont peu d'impact</u>	<u>449</u>
<u>2.8. Dans les entreprises à culture organisationnelle dure et « virile », le conflit peut être une technique de management</u>	<u>450</u>
<u>2.9. L'apparence de participation est une technique managériale pour manipuler l'engagement.....</u>	<u>451</u>
<u>3. Pistes de recherche complémentaires.....</u>	<u>452</u>
<u>3.1. Limites de notre travail par rapport à son ambition initiale</u>	<u>452</u>
<u>3.2. Résultats majeurs à développer.....</u>	<u>453</u>
<u>3.3. Pistes de recherche complémentaires.....</u>	<u>455</u>
<u>4. Conclusion</u>	<u>456</u>
<u>4.1. Apports théoriques et méthodologiques.....</u>	<u>456</u>
<u>4.2. Apports pratiques.....</u>	<u>461</u>
<u>4.3. Apports pédagogiques.....</u>	<u>463</u>
<u>ANNEXES</u>	<u>492</u>
<u>1. Questionnaire</u>	<u>492</u>
<u>2. Synthèse des entretiens individuels.....</u>	<u>496</u>
<u>2.1. Entretien n° 1 : le cas d'un financier dans une banque commerciale</u>	<u>497</u>
<u>2.2. Entretien n° 2 : le cas d'un opérationnel dans une société de services.....</u>	<u>498</u>
<u>2.3. Entretien n° 3 : le cas d'un financier dans les télécoms</u>	<u>500</u>
<u>2.4. Entretien n° 4 : le cas d'un financier dans une entreprise de matières premières</u>	<u>501</u>
<u>2.5. Entretien n° 5 : le cas d'un financier dans l'industrie</u>	<u>504</u>
<u>2.6. Entretien n° 6 : le cas d'un financier dans le BTP</u>	<u>508</u>
<u>2.7. Entretien n° 7 : le cas d'un financier dans une entreprise produisant des biens de grande consommation.....</u>	<u>513</u>

2.8. <u>Entretien n°8 : le cas d'un financier dans une banque d'investissement</u>	516
2.9. <u>Entretien n°9 : le cas d'un opérationnel dans une entreprise de matières premières.....</u>	519
2.10. <u>Entretien n°10 : le cas d'un opérationnel dans l'hôtellerie.....</u>	522
2.11. <u>Entretien n°11 : le cas d'un financier dans l'industrie</u>	524
<i>3. <u>Extraits d'entretiens classés selon les variables du modèle</u></i>	<i>530</i>
3.1. <u>Extraits d'entretiens & notations sur le conflit exprimé, les sources de conflit et les facteurs limitant.....</u>	530
3.2. <u>Extraits d'entretiens sur la performance du processus d'élaboration du budget</u>	535
3.3. <u>Extraits d'entretiens sur les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions</u>	540
3.4. <u>Boxplots des variables conflit exprimé, résolution constructive, qualité acceptation, satisfaction, dysfonctionnements et apprentissage pour les trois groupes qui ressortent des entretiens</u>	544
<i>4. <u>Résultats statistiques : Tableau général des corrélations entre variables.....</u></i>	<i>546</i>

Chapitre 1. INTRODUCTION

1. Les systèmes de contrôle peuvent-ils favoriser l'apprentissage organisationnel ?

Concilier contrôle et innovation constitue un défi majeur pour des organisations évoluant dans un environnement instable. Le degré élevé d'incertitude auquel les organisations semblent aujourd'hui être confrontées (mondialisation, concurrence exacerbée, fréquence des innovations technologiques) ne leur permet pas de se satisfaire de leurs positions acquises. Les entreprises sont contraintes de se distinguer sans cesse de leurs concurrents, d'aiguiser en permanence leur capacité à bâtir leur futur (Senge, 1991) et d'adapter leurs systèmes de contrôle en conséquence (Chapman, 1997). Certains auteurs considèrent que pour survivre, une organisation doit avoir un taux d'apprentissage supérieur ou égal à celui de l'environnement (Garatt, 1987). La capacité des individus à modifier leurs modèles mentaux en fonction des changements dans l'environnement est déterminante (Barr et al., 1992).

Or, la division du travail, la spécialisation des individus, la volonté d'optimiser les processus, la recherche de l'efficacité diminuent les degrés de liberté nécessaires au changement et à l'adaptation. La capacité à s'adapter à l'environnement s'oppose à la capacité à produire des biens et des services de manière fiable et efficace ; et le prix à payer pour cette aptitude à la reproduction fidèle des mêmes performances au cours du temps est, selon Hannan & Freeman (1984), une inertie structurelle. Les systèmes de contrôle qui sont les garants de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelle constituent par leur vocation même un frein au changement. Ils seraient, pour Mintzberg (1983), avec « l'idéologie de l'organisation », « les principales forces de stabilité opérant dans les systèmes de pouvoir et de buts » (1983, p. 392).

D'où l'interrogation de chercheurs dans le domaine du contrôle, à l'instar de Simons (1995), sur la compatibilité du contrôle et de l'innovation : « comment exercer une forme de contrôle adéquate dans des organisations qui demandent flexibilité, innovation et créativité ? » (Simons, 1995, p. 80). Les systèmes de contrôle peuvent-ils être utilisés pour « stimuler l'apprentissage organisationnel, l'émergence de nouvelles idées et stratégies » (Simons, 1995, p.7). Peuvent-ils jouer un rôle habilitant en plus de leur fonction coercitive ? (Adler & Borys, 1996, Ahrens & Chapman, 2004)

Quand l'incertitude externe mais aussi interne est élevée, les systèmes de contrôle doivent être conciliables avec un niveau élevé de communication et jouer le rôle de « machines à apprendre » (Chapman, 1997). Simons (1995) recommande le recours à un système de contrôle interactif pour favoriser l'apprentissage organisationnel. Un système de contrôle interactif est le « catalyseur d'un débat permanent au sujet des données, hypothèses et plans d'action sous-jacents » (p.87). Il « force les managers à engager des conversations sur les incertitudes stratégiques ». « Quand ils sont bien utilisés, le débat que ces systèmes de contrôle déclenchent peut susciter d'importantes questions sur les clients, la technologie, les concurrents, la réglementation, les marchés – sur tout ce qui peut changer la manière dont une entreprise fait des affaires » (1999, p. 94).

Pour Simons, de nombreux systèmes peuvent être utilisés de manière interactive : tableaux de bord, plans, Il ne s'agit donc pas de créer de nouveaux outils, puisqu'ils existent, mais de les utiliser différemment dans un « environnement qui valorise l'ouverture et accepte la confrontation et le débat constructifs » (Simons, 1995, p.122). En stimulant le débat contradictoire, en luttant contre la tendance à la censure des informations et des opinions contraires à l'opinion dominante¹, les systèmes de contrôle interactif permettraient de débusquer les modèles mentaux (Senge, 1991) et suscitent un apprentissage organisationnel.

Certains dirigeants ont ainsi délibérément opté pour la création de forums de discussion, à l'instar de Jack Welsh, qui déclare que si une idée ne peut survivre à un débat vigoureux, le marché aura sûrement raison d'elle : « Nous recherchons le contraire de l'obéissance aveugle. Nous voulons que les gens aient confiance pour exprimer des vues contraires, mettre tous les faits sur la table, et respecter différentes opinions. C'est notre mode préféré d'apprentissage ; c'est de cette manière que nous formons des jugements équilibrés » (Tichy & Sherman, 1994, p. 159).

C'est dans ce contexte que nous proposons d'étudier le rôle des débats et conflits lors de l'élaboration du budget. Notre travail s'appuie sur les recherches en stratégie et psychosociologie qui montrent que le conflit contribue à améliorer la qualité des décisions. Ces recherches n'ont, à notre connaissance, pas été transposées au processus d'élaboration du budget. L'intérêt de cette démarche d'un point de vue académique nous paraît triple. Elle constitue une contribution originale à la longue tradition de recherche sur la participation

¹ Simons (1999) considère que « la résistance des managers aux mauvaises nouvelles », l'entourage des dirigeants par des « béni oui-oui » constituent des facteurs de risque pour l'organisation.

budgétaire. Elle permet de formuler à nouveau les critiques adressées au budget en évitant les jugements catégoriques et en interprétant les dysfonctionnements provoqués par le budget comme un manque d'interaction contradictoire ou un défaut de résolution constructive des débats et conflits. Enfin, elle valorise le processus budgétaire comme un moment clé pour prendre des décisions innovantes permettant une performance organisationnelle accrue.

2. Le conflit comme vecteur d'apprentissage organisationnel et d'amélioration des processus décisionnels

Les chercheurs sur l'apprentissage organisationnel soutiennent que le débat d'idées est une condition nécessaire mais non suffisante à l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1990). Le débat d'idées provoque des apprentissages de niveau un, en boucle simple, mais ne permet pas, à la différence de conflits bien résolus, l'avènement d'un apprentissage de niveau deux. L'apprentissage en boucle simple est, selon Argyris (1990), un perfectionnement de l'existant, alors que l'apprentissage en boucle double induit une rupture de logique, qui permet de changer le « programme maître ». Pour changer le programme maître, il faut remettre en cause les hypothèses, les méthodes et les buts implicites, remise en cause à laquelle s'opposent les routines et raisonnements défensifs. Pour résister au changement, les individus et les organisations ont en effet recours à des routines défensives qui leur évitent de se sentir embarrassés ou menacés. L'apprentissage en boucle double est donc freiné par ces raisonnements défensifs qui incorporent des schémas cognitifs et comportementaux inadéquats alors que l'environnement a connu des mutations profondes. (Argyris, 1990, 1995).

La résistance au changement et le défaut d'apprentissage organisationnel va se traduire par un consensus élevé et un refus du conflit qui dérange et embarrasse. Robbins (1978) attribue ainsi la faillite de la « Penn Central Railroad » à l'incapacité des administrateurs à remettre en cause les décisions prises par les dirigeants, alors même qu'ils nourrissaient des sérieux doutes quant à leur pertinence : « L'apathie et le désir d'éviter le conflit ont permis à des décisions de piètre qualité de rester indiscutées » (p. 70). H. Ross Perot stigmatise la culture conformiste de GM², responsable selon lui des mauvaises

² rapportés par Robbins (1989).

performances de l'entreprise : « Le stress chez GM ne provient pas de la pression des objectifs mais de la bureaucratie, de la nécessité de se conformer au système GM. Vous arrivez au sommet non pas en faisant quelque chose mais en ne faisant pas d'erreur ».

Certains auteurs, plus affirmatifs, considèrent que le conflit est un passage obligé du changement et de l'apprentissage organisationnel. Robbins (1978) considère que le changement, nécessaire à l'adaptation et à la survie des organisations, est stimulé par le conflit : « en bref, les changements ne se produisent pas spontanément ; ils sont inspirés par le conflit. Le conflit est le catalyseur du changement » (p. 69, nous soulignons). Luthans et al. (1995, p. 30) concluent à l'inévitabilité du conflit dans leur revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel : « la présence de tension et de conflit semble être une caractéristique essentielle de l'organisation apprenante. Tension et conflit vont se manifester lors de l'interrogation, la remise en cause et la critique du *status quo* ».

Si l'on transfère cette conclusion au domaine du contrôle, les systèmes de contrôle interactifs, recommandés par Simons (1995), devraient susciter dans une phase d'apprentissage organisationnel non seulement des débats mais aussi des conflits.

Longtemps stigmatisé, le conflit est ainsi depuis une vingtaine d'années présenté de manière positive. Dans le sillage de l'école des Relations Humaines et de la théorie des Systèmes, **le conflit a longtemps été considéré comme un dysfonctionnement** perturbant les relations stables et productives d'organisations vues comme des **systèmes coopératifs**. Le conflit était une anomalie due à des erreurs humaines, tant émotionnelles que cognitives, ou à des défaillances des communications interindividuelles. C'était un phénomène épisodique et regrettable dont les managers devaient s'efforcer de contrôler les effets délétères. Depuis la fin des années 80, la perspective s'est renversée. L'organisation apparaît comme une entité traversée par des faisceaux d'exigences contradictoires, dont les conflits sont la manifestation naturelle et qui engendrent une diversité de points de vue nécessaires au changement.

Pondy fournit un exemple particulièrement éloquent de ce **changement de « paradigme »**. Auteur d'un article de référence en 1967 sur le conflit organisationnel, Pondy (1989) milite pour un changement radical de perspective et défend l'idée d'un manager « orchestrateur » de conflits dont le rôle devient « la mise en scène d'épisodes de conflit appropriés, avec des parties adéquatement impliquées, sur des sujets pertinents, contrôlés par de bonnes règles de base » (p. 98). Dans la lignée de cette nouvelle perspective, le conflit organisationnel a donné lieu à une littérature intéressante du point de

vue de ses applications pratiques (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, Schweiger et al., 1989, Ivancevich & Matteson, 1993, etc.).

Une double relation entre conflit et performance a ainsi été mise en évidence et confirmée à de nombreuses reprises tant par des expériences de laboratoire que par des enquêtes terrain ou des études de cas (Amason, 1996, Jehn, 1995,1997, Pelled, 1996, Jehn & al., 1999, Pelled et al., 1999, Jehn & Mannix, 2001). **Les conflits cognitifs**, d'idées ou de tâches (l'appellation varie selon les auteurs) **améliorent la qualité des décisions et la performance**. La performance d'équipes se voit en effet accrue quand elles traversent des phases de conflit constructif ; elles sont plus innovantes, elles prennent des décisions de meilleure qualité, elles intègrent une plus grande diversité de points de vue ; elles sont mobilisées et impliquées dans la mise en œuvre des décisions.

Par contre, les conflits émotionnels ou affectifs apparaissent dysfonctionnels ; ils se traduisent par des émotions négatives intenses ; ils conduisent à une baisse des performances, ils brident les capacités de traitement de l'information des individus, ils laissent des traces et des rancœurs, ils suscitent le désir de quitter l'organisation. Rahim (2002) synthétise vingt-cinq ans de recherches sur le conflit et recommande aux managers d'intervenir à bon escient pour atteindre et maintenir un niveau modéré de conflit cognitif aux différents niveaux de l'organisation pour toutes les tâches non routinières, tout en réduisant le niveau de conflit affectif.

Rahim (2002) ne précise toutefois pas s'il existe des moments et des contextes organisationnels plus favorables que d'autres. Nous nous interrogeons sur le rôle du processus budgétaire dans l'orchestration d'un niveau de conflit organisationnel adéquat. Nous proposons dans cette thèse de comprendre plus finement les phénomènes de conflit au cours du processus budgétaire (leurs causes et leurs conséquences) et d'explorer les possibilités d'intervention des dirigeants, tant pour ce qui est de la stimulation du conflit dit cognitif que du contrôle du conflit dit affectif.

[3. La prise de décision au cœur du processus d'élaboration du budget](#)

Nous nous intéressons à la phase d'élaboration du budget, pendant laquelle les objectifs sont définis et l'allocation *ex ante* des ressources réalisée. C'est une phase essentielle pendant laquelle des décisions critiques sont prises et des plans d'action

définis : « *Fondamentalement, l'élaboration des budgets consiste à choisir un plan d'action pour l'année à venir. Ce n'est pas seulement faire des hypothèses plausibles sur les résultats futurs : c'est décider comment on va atteindre un objectif* » (Ardoin et al., 1986, p. 51). Il n'y a pas d'élaboration de budget sans prise de décision. De ce point de vue, le processus budgétaire est analogue au processus de décision stratégique et si les résultats des recherches dans ce domaine sont transposables à la sphère budgétaire on pourrait s'attendre à une confirmation de la théorie selon laquelle le débat et le conflit améliorent la qualité des décisions prises (Amason, 1996, Eisenhardt, 1992, 1997b).

Cette attente est d'autant plus justifiée que les processus budgétaire et stratégique ne sont pas des processus étanches, comme leur rattachement à des disciplines distinctes (contrôle de gestion et stratégie) pourrait peut-être naïvement le laisser supposer. Tout d'abord, le processus budgétaire assure la mise en œuvre de la stratégie (Anthony et al., 1992). Les aspects organisationnels et financiers conflictuels non résolus lors de la mise au point de la stratégie peuvent se manifester et se cristalliser à nouveau lors de l'élaboration du budget. Une entreprise peut par exemple décider d'allouer des moyens à un projet stratégique, sachant qu'il va falloir réduire les dépenses de fonctionnement d'autres départements pour préserver l'équilibre financier global. L'allocation des « économies à réaliser » se fera lors du processus budgétaire. Le processus budgétaire va donc se faire l'écho des conflits présents ou révéler des conflits latents à la prise de décision stratégique.

Par ailleurs, les dirigeants n'ont pas nécessairement le monopole de la pensée stratégique. Les stratégies émergent tout autant de l'organisation qu'elles ne sont décidées par les dirigeants (Mintzberg, 1994). Le lien entre budget et stratégie n'est pas univoque et Mintzberg (1994) se demande précisément si les budgets font la stratégie, expriment la stratégie, répondent à la stratégie ou même existent indépendamment de la stratégie. Sans trancher la question, on peut s'attendre à ce que le processus budgétaire contribue à faire émerger des stratégies, auquel cas les recherches sur le processus de décision stratégique pourraient directement s'appliquer au processus budgétaire, celui-ci étant un sous-ensemble du processus de décision stratégique.

[4. Un lien non encore exploré entre conflit lors de l'élaboration du budget et performance](#)

La relation entre conflit au cours du processus budgétaire et performance n'a, à notre connaissance, pas encore été réellement testée. Une des rares recherches qui traite

explicitement des conflits budgétaires : « Gérer les conflits budgétaires : contribution de l'interdépendance des buts et interaction » (Etherington & Tjosvold, 1998) est en fait une application au contexte budgétaire des théories de Deutsch (1973) sur la coopération et la compétition. Elle confirme un résultat bien connu en psycho-sociologie, à savoir l'influence positive de l'ouverture d'esprit et de la volonté coopérative des individus, plutôt que compétitive, sur la résolution constructive des conflits survenant au cours du processus budgétaire.

Hormis l'article précité d'Etherington & Tjosvold (1998), le silence de la littérature budgétaire à propos du conflit est surprenante. **Alors que certains auteurs (Otley, 1978, Margerin, 1989, Bouquin, 1998) considèrent qu'une des fonctions du budget est la résolution des conflits organisationnels, aucun modèle théorique, ni aucune étude empirique n'ont été développés pour étayer ou enrichir cette vision.** Cette lacune est d'autant plus étonnante qu'au-delà des dernières recherches sur le conflit organisationnel, des enquêtes ont établi que les managers consacrent une partie significative de leur temps à gérer d'une manière ou d'une autre des conflits. Thomas & Schmidt (1976) estiment cette proportion à 20% du temps d'un manager (18% pour les dirigeants et 26% pour les cadres intermédiaires), que celui-ci soit directement impliqué ou qu'il aide les autres membres de l'organisation à résoudre leurs différends.

Si le processus budgétaire contribue à la résolution des conflits organisationnels, la proposition inverse pourrait aussi être envisagée : le processus budgétaire crée-t-il des conflits spécifiques ? Les conflits budgétaires sont-ils différents selon les configurations organisationnelles ? Là aussi, la littérature sur le budget, pourtant vaste sur les différentes caractéristiques des processus budgétaires (avec ou sans participation, avec ou sans slack, avec ou sans récompenses, influence des facteurs de contingence) demeure muette. Une revue de la littérature de **quarante années de recherche sur le processus budgétaire** révèle ainsi que **la problématique du conflit a été négligée** (chapitre 2).

La littérature budgétaire ne décrit pas non plus les conflits au sujet de la répartition des ressources rares entre unités ou départements concurrents. C'est en dehors du champ du contrôle (par exemple, Morill (1991) relate dans une étude de cas plusieurs épisodes conflictuels - dont deux rixes en public³) que l'on trouve des descriptions détaillées des conflits organisationnels, motivés notamment par un partage de ressources rares. En bref,

³ provoqués notamment par des problèmes de partage de ressources dans une multinationale du jouet.

cette absence d'étude systématique de la fréquence, de la nature, des causes et des effets des conflits au cours du processus budgétaire constitue une lacune que cette thèse se propose de contribuer à combler.

Enfin, une littérature managériale critique, relativement récente, sur le budget multiplie les attaques contre les défauts et limites du processus budgétaire classique mais ne prend pas en considération l'impact d'un excès ou d'une insuffisance de conflits, ou de mauvaises conditions de résolution des conflits. De nombreuses hypothèses pourraient pourtant être formulées et combinées avec d'autres critiques récurrentes sur la lourdeur du processus budgétaire ou sur l'absence de vision transversale. L'excessive préoccupation pour le chiffrage des dépenses et des recettes superflues d'un point de vue stratégique, l'impasse sur la détermination des plans d'action (Berland, 2002) ne seraient-elles pas les symptômes d'un défaut de débat contradictoire ? La manipulation des objectifs budgétaires pourrait-elle être le résultat de l'évitement des conflits?

5. Clarifications conceptuelles : conflit, débat et compétition

Le concept de conflit est souvent confondu dans la littérature organisationnelle avec celui de débat. La confusion est fréquente et les termes de débat, désaccord et conflit sont souvent employés de manière interchangeable, à l'instar d'Eisenhardt et al. (1997) qui affirment : « Les équipes de dirigeants sont typiquement confrontées à des situations présentant un degré élevé d'ambiguïté, des enjeux majeurs et une incertitude extrême. Les discordes, les disputes, les désaccords – en bref le conflit – sont naturels dans ce type de situations » (p. 43). Bien des bienfaits attribués au conflit pourraient sans nul doute être associés au débat.

Pour autant, il ne nous paraît pas souhaitable d'évacuer de notre champ de recherche le terme de conflit pour lui substituer la notion beaucoup plus neutre de débat en raison des vertus prêtées au conflit (cf § 2) et de la porosité des deux concepts. Le risque du débat est en effet de dégénérer en conflit et d'aspérer les individus dans des spirales négatives, bien décrites dans la littérature consacrée aux phénomènes d'escalade du conflit. Réciproquement, la relation d'engendrement peut s'inverser et un conflit va trouver une solution grâce à un débat. La frontière entre conflit et débat est donc étroite et perméable.

Exclure le conflit pour le réduire au seul débat ne permettrait pas de saisir les phénomènes organisationnels dans toute leur complexité.

Il paraît essentiel de mieux cerner les passerelles qui permettent de passer du conflit au débat. La capacité à transformer un conflit en un problème à résoudre et sa résolution constructive grâce à un débat nous semblent être des compétences indispensables pour les organisations apprenantes. C'est probablement la peur du conflit qui explique la faiblesse des débats et le refoulement de la contradiction. Aussi promouvoir le débat au sein des organisations pour améliorer la qualité des décisions prises et favoriser l'apprentissage ne peut s'effectuer sans accroître la capacité des individus à gérer les conflits.

Une ligne de démarcation objective entre débat ou conflit n'existe pas. La même discussion animée peut être perçue comme un conflit ou comme un simple échange d'opinions. La critique des idées d'autrui peut être ressentie, à tort ou à raison, comme une attaque personnelle qui menace son identité, son statut ou ses prérogatives. Un débat anodin peut se transformer en conflit larvé. Dans ce contexte de confusion des sentiments, la définition objective du conflit est une tâche ardue, à laquelle beaucoup d'auteurs se sont essayés. Il nous semble toutefois préférable de renoncer à identifier des critères objectifs, car le conflit ne se traduit pas nécessairement par des affrontements physiques ou verbaux violents.

Les théoriciens du conflit ont proposé soit des définitions partielles qui capturent un des aspects du phénomène conflictuel, réduisant par exemple les conflits aux conflits d'intérêts et négligeant les conflits de valeur, soit des définitions excessivement larges qui englobent toute forme d'opposition ou de compétition. Très peu de définitions mettent en avant la dimension subjective de la perception du conflit⁴. Dans le chapitre 3, une revue de la littérature révèle qu'aucune des définitions existantes ne permet de discriminer le conflit du débat ou du désaccord. Cette lacune nous amène à suggérer les définitions suivantes : **un débat est un échange verbal entre parties qui ont des opinions apparemment opposées ; un conflit est une opposition entre individus dont au moins une des parties perçoit l'autre comme une menace.**

⁴ Une exception est Robbins (1978) qui insiste sur la nécessité de la perception du conflit. « Autrement dit, s'il existe une opposition mais que les parties ne la perçoivent pas, alors il [le conflit] n'existe pas. De manière similaire, si un conflit est perçu, il existe, que cette perception soit exacte ou pas » (p. 68).

La notion de menace n'a, à notre avis, pas été suffisamment rapprochée de celle de conflit⁵. Dans le champ de la psycho-sociologie, ce concept s'avère pourtant particulièrement puissant pour distinguer le conflit des autres formes d'antagonisme et pour en saisir l'ambivalence. Dans un débat, il y a bien une opposition, un échange d'arguments, mais sans qu'aucun des participants ne le perçoive comme une menace : les deux opinions peuvent coexister, sans que la validité de l'une ne remette en cause fondamentalement l'autre. Le point de vue de l'autre n'est pas accepté mais il est reconnu comme acceptable.

Quand une personne dans une relation d'opposition se sent menacée, elle tend à rejeter comme inacceptables et inconciliables le point de vue, les intentions ou le comportement de l'autre partie. Dans l'affrontement qui est susceptible d'en découler, elle cherche à imposer à l'autre, éventuellement par la force, sa propre conception, et si cela s'avère impossible elle peut être tentée d'éliminer la partie adverse. Les grèves, la censure et les mauvais traitements imposés aux opposants d'un régime politique autoritaire, les nettoyages ethniques, sont des exemples de refus du point de vue ou de l'existence de l'autre, perçus comme trop menaçants, et des conflits qui en résultent.

Inversement, des individus peuvent se sentir menacés sans qu'ils soient dans une relation d'opposition. La menace peut être diffuse et non attribuable à un acteur particulier ; une population peut se sentir menacée par la hausse des prix, par la concurrence des pays émergents, le niveau de chômage, etc., sans que cela constitue un conflit. La menace sourde et l'insatisfaction induite peuvent bien entendu se cristalliser sur un objet d'opposition spécifique, qui nourrit alors un conflit précis (grève, blocage, manifestation, ...).

Pour éviter une autre confusion possible⁶, il convient aussi de clarifier la frontière entre compétition et conflit, notions désignant communément des situations d'opposition. Le conflit est une opposition directe alors que la compétition ou la concurrence⁷ est une opposition indirecte médiatisée par du tiers (les règles du jeu, les critères d'excellence externes, la décision finale entre les mains du consommateur). Les adversaires ne luttent pas l'un contre l'autre mais pour conquérir un marché ou accomplir la meilleure performance sportive. La valeur de leur effort n'est pas intrinsèque et absolue mais relative et définie par rapport à celle de leur rival. Dans une compétition, les efforts des concurrents sont

⁵ cf. Deutsch (1973) sur l'effet des menaces et contre-menaces et de Kriesberg et al. (1989) sur les conflits insolubles.

⁶ Par exemple, Thomas et al. (1978, P. 94) qui commentent l'article de Robbins (1978) mettent sur le même plan compétition et conflit : « Ainsi la recommandation de Robbins sur l'obtention d'un niveau optimal de compétition (« conflit ») apparaît limité à certains types de conflit, les autres types de conflit devant être minimisés ou éliminés ».

⁷ La concurrence suppose un état de compétition économique.

généralement parallèles, alors que dans un conflit, les adversaires sont en interférence mutuelle (Schmidt & Kochan, 1972)

Les combats de boxe ou les matches de football présentent des cas limites intéressants car ils mettent en scène une opposition directe mais strictement encadrée par des règles du jeu ou des règlements qui stipulent ce qui est autorisé et interdit. Ce type de compétition constitue un quasi-conflit ritualisé⁸, qui ne diffère du conflit que par le droit inaliénable que les adversaires se reconnaissent mutuellement à prétendre au trophée. Pour que la compétition se déroule, il faut qu'il y ait des adversaires à affronter ; aucun adversaire n'est donc plus légitime qu'un autre. Non seulement le perdant est la condition de possibilité du gagnant mais c'est la réputation de l'adversaire vaincu qui donne toute sa saveur à la victoire. Aucun adversaire ne peut donc se sentir fondamentalement menacé par l'autre.

6. La problématique de la thèse : de quelle manière les débats et les conflits lors de l'élaboration du budget contribuent-ils à la performance organisationnelle?

L'intégration des débats et des conflits à la réflexion et à la recherche dans le domaine du budget et du contrôle de gestion est riche de promesses et permettra peut-être de jeter un regard nouveau sur des problématiques anciennes (telles que la valeur de la participation au processus budgétaire) ou sur des critiques managériales plus récentes. Notre travail s'efforcera ainsi de contribuer à la littérature sur les antécédents et les conséquences du processus budgétaire.

Afin de creuser cette voie, nous nous proposons de construire et de tester empiriquement un modèle qui apporte des éléments de réponse aux deux questions suivantes :

- 1. Quels sont les facteurs explicatifs de la présence ou de l'absence de conflits au cours du processus d'élaboration du budget?**
- 2. Quelles sont les relations entre débats, conflits et performance du processus d'élaboration du budget?**

Outre une meilleure connaissance globale des causes et des conséquences des débats et conflits, ce travail contribuera à mieux cerner l'influence possible du processus d'élaboration

⁸ Leur popularité tient probablement à leur capacité à incarner les rivalités entre nations ou villes.

du budget, et donc des systèmes de contrôle tels que nous les mentionnions au début de chapitre, à l'apprentissage organisationnel.

Le lien avec la performance

La qualité du processus budgétaire est un des nombreux facteurs influençant la performance d'une organisation. Outre les problèmes de mesure de la performance (la performance est un « concept valise » qui possède autant de facettes qu'il existe de points d'entrée sur les organisations - économique, financier, technique, social, politique, environnemental, ...), il est conceptuellement impossible d'isoler l'impact du seul processus budgétaire sur la performance globale, qui est la résultante d'une multitude de facteurs. Si les débats et conflits lors de l'élaboration du budget ont un lien avec la performance, il sera impossible de le mesurer directement.

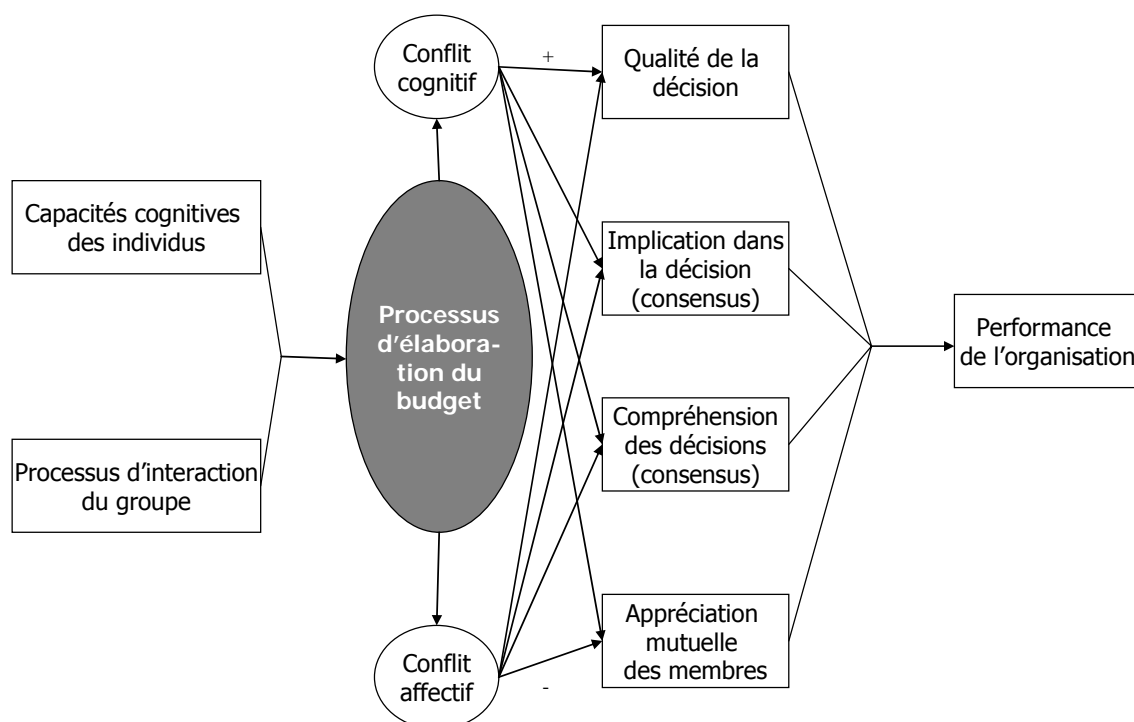
La qualité d'un processus budgétaire

Par contre, leur influence sur la qualité du processus d'élaboration du budget pourra être appréhendée comme Amason (1996) a pu le faire avec la qualité d'un processus de décision stratégique en mesurant quatre paramètres distincts : la qualité de la décision prise, la compréhension de la décision, l'engagement des membres de l'organisation et l'appréciation mutuelle des membres. La qualité d'une décision s'apprécie en effet intrinsèquement (sa pertinence par rapport au contexte organisationnel) mais aussi par ses implications humaines. Un processus budgétaire dont les décisions, de qualité, ne seraient pas mises en œuvre ne peut être considéré comme satisfaisant. Amason (1996) mesure donc la qualité d'un processus de décision par son acceptation, par le consensus dont elle fait l'objet et par la satisfaction des individus ayant participé au processus⁹.

Le modèle ci-dessous est directement inspiré d'Amason (1996, p. 128) ; tous les construits sont empruntés à Amason à l'exception de l'ellipse centrale, où le processus d'élaboration du budget a remplacé le processus de décision stratégique.

⁹ Pour Rahim (2002), la satisfaction détermine aussi la volonté de continuer à travailler ensemble.

Figure 1.1 : L'étude des conflits au cours du processus budgétaire en transposant le travail d'Amason (1996) sur le processus de décision stratégique



Une revue de la littérature sur le conflit (chapitre 3) et une tentative de synthèse sur les conflits lors de l'élaboration du budget (chapitre 4) nous a permis de compléter et d'affiner le modèle d'Amason et de proposer (chapitre 5) le schéma causal représenté ci-après, qui met en relation les types d'opposition avec l'effet de ces oppositions sur la performance budgétaire.

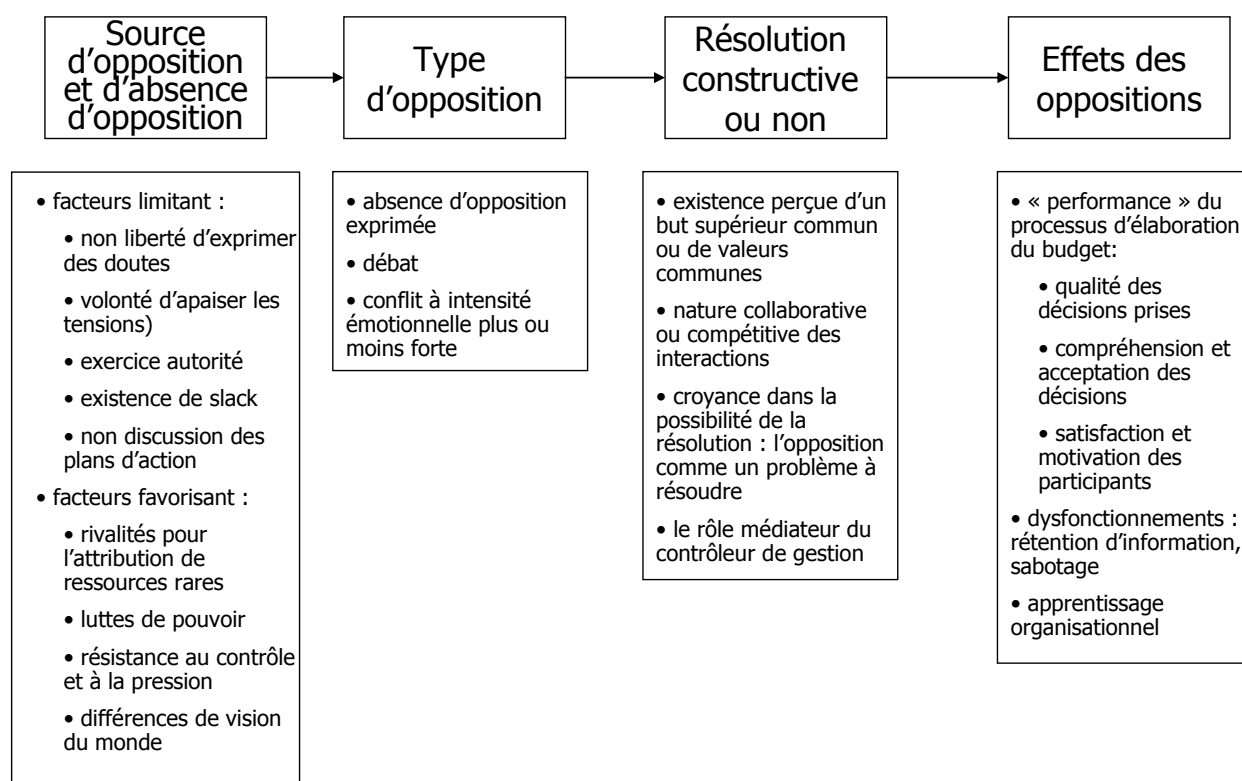
Par souci de simplicité, nous avons englobé les phénomènes de débats et de conflits sous le terme plus générique d'opposition. Le concept d'opposition englobe en effet ceux de débat et de conflit : dans un débat ou un conflit, il y a bien une forme d'opposition.

Par rapport au modèle inspiré par le travail d'Amason, nous avons ajouté un volet causal avec les sources d'opposition et d'absence d'opposition. Nous avons aussi intégré la manière dont les oppositions étaient traitées au cours du processus budgétaire car il nous a semblé essentiel, à la différence des recherches précédentes, de nuancer les conclusions qui pouvaient être tirées au sujet des conflits. Les recherches existantes (Jehn, 1995, 1997 ; Eisenhardt et al., 1997a 1997b ; cf. chapitre 3 pour une revue plus exhaustive) s'efforcent en effet d'établir des relations linéaires entre certains types de conflit et la performance : tel type de conflit serait bon ou mauvais. Il nous a semblé plus judicieux de tenir compte de la manière dont les conflits pouvaient être traités car un conflit, évolue nécessairement dans le temps et comporte plusieurs phases (déclenchement, installation, propagation, escalade,

désescalade, fin). Comme l'élaboration du budget s'étale généralement sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, et que les participants sont de surcroît amenés à se revoir d'une année sur l'autre, il aurait été réducteur d'ignorer la manière dont les oppositions sont traitées.

Nous proposons dans ce travail d'analyser le traitement du conflit sous l'angle de la « résolution constructive ». L'élimination d'un opposant constitue bien une manière de résoudre les oppositions mais celle-ci ne peut être qualifiée de constructive. Une résolution constructive présuppose le respect de l'autre et nécessite le dépassement de l'opposition initiale dans une synthèse créatrice ou un compromis. Une revue de la littérature (au chapitre 3) nous a permis d'identifier les facteurs favorables aux résolutions constructives. Nous faisons l'hypothèse que les oppositions qui apparaissent lors de l'élaboration du budget auront un impact différent selon qu'elles sont traitées dans la perspective d'une résolution constructive ou non.

Figure 1.2 : Les oppositions (débat ou conflits) lors de l'élaboration du budget



Résultats attendus

Une réflexion, à partir de la littérature, sur les causes et les effets des oppositions nous a permis d'émettre les propositions suivantes. De ces cinq propositions, une quinzaine d'hypothèses seront déduites. Celles-ci feront l'objet d'un pré-test à l'aide d'entretiens et de tests statistiques à partir de données recueillies par questionnaires.

- Proposition n°1 : le type d'opposition observé lors de l'élaboration du budget résulte de l'existence combinée de quatre facteurs favorisant les oppositions et de cinq autres facteurs les limitant.
- Proposition n°2 : contrairement aux débats et aux conflits à faible intensité émotionnelle, les conflits à forte intensité émotionnelle influencent négativement la performance du processus d'élaboration du budget, appréhendée tant par la qualité des décisions prises que par ses aspects humains (acceptation & compréhension du budget, satisfaction & motivation des participants au processus budgétaire).
- Proposition n°3 : le traitement constructif des débats et conflits survenant lors de l'élaboration du budget influence positivement la performance du processus budgétaire, appréhendée tant par la qualité des décisions prises que par ses aspects humains (acceptation et compréhension du budget, satisfaction, motivation des participants au processus budgétaire).
- Proposition n°4 : les conflits, qu'ils soient latents ou exprimés, entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs.
- Proposition n°5 : le traitement constructif des débats et conflits survenant lors du processus de l'élaboration du budget contribue à l'apprentissage organisationnel.

Démarche suivie

Après avoir construit un cadre conceptuel, défini les variables, élaboré des hypothèses, nous allons élaborer des instruments de mesure, qui seront épurés, testés et validés de façon qualitative, par des entretiens, et quantitative par des analyses statistiques.

Les entretiens nous permettront de surcroît d'enrichir notre cadre conceptuel, en améliorant notre compréhension des variables et des relations entre variables.

Les relations entre variables seront pré-testées à partir d'un traitement semi-quantitatif des entretiens (codage des entretiens) et ensuite quantifiées grâce à une méthodologie d'équations structurelles.

7. Le plan de la thèse

Cette thèse comporte neuf chapitres et trois parties. La première partie est consacrée à une revue de la littérature, la deuxième au cadre conceptuel et méthodologique, et enfin la troisième aux résultats empiriques.

Le lecteur intéressé par les considérations théoriques pourra donc se reporter à la première partie, qui propose une synthèse des connaissances sur le processus budgétaire et le conflit organisationnel. Celui qui souhaite approfondir le cadre conceptuel et les choix méthodologiques est invité à consulter la deuxième partie. Enfin, celui qui désire prendre connaissance des résultats empiriques relatifs à l'approfondissement des construits ou au test des relations entre variables pourra se concentrer sur la troisième partie.

Plus précisément, les chapitres s'enchaînent selon la logique suivante. Après avoir présenté une revue de la littérature sur le budget (chapitre 2), le conflit organisationnel (chapitre 3), synthétisé ces résultats dans leur application au budget (chapitre 4), nous modéliserons et formaliserons les relations attendues entre construits (chapitre 5). Les choix méthodologiques et les modalités pratiques seront décrits au chapitre 6. Les résultats empiriques seront ensuite présentés, au chapitre 7 pour les entretiens et au chapitre 8 pour l'enquête par questionnaire. Les principaux enseignements de cette thèse seront résumés dans le chapitre 9 de conclusion.

Première partie : synthèse des connaissances sur le processus budgétaire et le conflit organisationnel

Afin d'élaborer un cadre conceptuel pertinent par rapport aux phénomènes de débats et de conflits lors de l'élaboration du budget, nous nous proposons dans cette partie de résumer l'essentiel des connaissances, théories ou résultats empiriques, relatives au processus budgétaire et au conflit organisationnel.

Vu l'ampleur de la tâche, nous n'avons pas de prétention à l'exhaustivité mais la volonté de présenter une synthèse des principales idées et courants de recherche, afin d'inscrire notre travail dans le cadre des recherches antérieures tant dans le champ du budget que du conflit organisationnel.

Chapitre 2. LE PROCESSUS BUDGETAIRE : FONCTIONS, CARACTERISTIQUES ET LIMITES

Ce chapitre offre un panorama général de la littérature sur le processus budgétaire, dans le triple but de recenser les idées disponibles sur les débats et conflits, de pouvoir ultérieurement définir la performance d'un processus budgétaire et replacer les résultats cette thèse par rapport à certaines problématiques prégnantes dans le champ du contrôle. Ce détour par la littérature classique en contrôle de gestion est en effet indispensable non seulement pour positionner la question des conflits lors de l'élaboration du budget mais pour démontrer de quelle manière la compréhension des phénomènes de conflits, ou leur absence, peut contribuer à éclairer certaines questions non résolues dans la littérature (par exemple le lien confus entre participation et performance) ou moduler certaines critiques virulentes à l'encontre du budget.

Les différents thèmes couverts sont recensés de manière structurée, sans prétention à l'exhaustivité. Après avoir présenté l'éventail des fonctions couvertes par le budget (1) et certains traits caractéristiques des processus budgétaires (2), on s'intéressera à ses limites et aux critiques qui lui ont été adressées (3).

Malgré la richesse et la complexité des thèmes abordés dans cette revue de la littérature, le lecteur pourra vérifier le peu d'attention consacrée aux phénomènes de conflit. Bien que plusieurs auteurs mettent en avant la résolution de conflits comme un des buts du processus budgétaire, aucune précision n'est fournie sur la nature de ces conflits, leur probabilité d'apparition, les modes de résolution au sein et en dehors du processus budgétaire. On ignore si le budget est lui-même générateur de conflits ou s'il contribue à résoudre ou à apaiser des conflits structurels.

Ce désintérêt pour les phénomènes de conflit s'explique vraisemblablement par le postulat que ce sont des phénomènes marginaux et anecdotiques. La participation des subordonnés à l'élaboration du budget reste en effet optionnelle car elle ne semble influencer ni leur motivation ni leur performance ultérieure.

1. Fonctions du processus budgétaire

Le budget est une des rares pratiques managériales qui soit adoptée par la quasi totalité des entreprises, dès qu'elles dépassent une certaine taille. Hofstede (1977) estime que son utilisation par les entreprises privées remonte aux années 1920, qu'elle est directement inspirée des techniques budgétaires des gouvernements et qu'elle constitue une extension logique des principes de management scientifique prônés par Taylor. En France, le contrôle budgétaire a commencé à s'imposer en tant qu'innovation managériale à partir des années 1930 (Alcouffe et al., 2003).

L'utilisation du budget s'est ensuite rapidement généralisée au cours du vingtième siècle. Hanson (1932) note que seulement 12% des entreprises américaines interrogées en 1931 construisaient un budget complet (bien que 54% d'entre elles élaboraient un budget pour au moins un de leurs départements). En 1941, c'est 50% des entreprises d'une certaine taille aux Etats-Unis qui emploient une forme ou une autre de contrôle budgétaire. Cette proportion est passée à **95% en 1958¹** et à **97% en 1987** (Umapathy, 1987). En France, la quasi totalité² des 595 entreprises interrogées (IFOP, 1994) préparent un budget et 96% d'entre elles comparent le réalisé au budget.

1.1. Définitions

On distinguera le budget, qui est la synthèse des plans d'action à court terme et qui sert de référence au contrôle budgétaire, c'est-à-dire l'utilisation *ex post* du budget pour comparer le réel au prévisionnel, du processus budgétaire qui est le processus de construction du budget. Par processus budgétaire, nous entendons donc le processus budgétaire *ex-ante* de fixation des objectifs et d'attribution de moyens et non le processus budgétaire *ex-post* où l'on compare le réel au prévisionnel et où l'on apprécie les mérites des responsables budgétaires. Pour éviter les malentendus, nous emploierons aussi souvent que possible l'expression de processus d'élaboration de budget, pour bien distinguer la construction du budget du contrôle budgétaire.

Quelques définitions du budget proposées dans des ouvrages ou articles de référence en contrôle de gestion sont recensées ci-après. Le point commun à la majorité de ces

¹ Enquêtes citées par Hofstede (1977), p. 20.

² Proportion supérieure à 99%.

définitions est la notion de plan d'actions³ (ou plan opérationnel). Construire un budget ne consiste pas à autoriser des dépenses mais à planifier un ensemble d'actions cohérent afin d'obtenir un résultat défini à l'avance. Ce plan d'actions est alors exprimé sous la forme de ses implications financières : charges / revenus ou décaissements / encaissements.

« Fondamentalement, l'élaboration des budgets consiste à choisir un plan d'action pour l'année à venir. Ce n'est pas seulement faire des hypothèses plausibles sur les résultats futurs : c'est décider comment on va atteindre un objectif » (Ardoin et al., 1986, p. 51).

On notera toutefois que les auteurs américains, Simons (1988) ou Schiff & Lewin (1968), ne conçoivent pas le budget comme la traduction financière d'un plan d'actions mais comme un contrat entre un subordonné et un supérieur hiérarchique. Cette perspective laisse entendre que le plan d'actions pourrait être déduit du budget et non l'inverse, auquel cas les conflits qui pourraient naître lors de son élaboration pourraient être différents de ceux suscités par la mise au point des plans d'action.

Tableau 2.1 : Définitions du budget

Bouquin (1998, pp. 325-6)	« Dans la conception classique du contrôle de gestion, le budget est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels »
Lebas (1997)	« Le budget est une affirmation, une déclaration des actions que les membres de l'organisation ont l'intention de mener de manière coordonnée » « Le budget est avant toute chose exprimé en termes d'actions et de ressources consommées dans le temps »
Gervais (1994, p. 14)	« Les programmes d'action issus de la réflexion stratégique sont découpés par centres de responsabilité et, pour chacun de ceux-ci, on en déduit les implications financières dans un avenir proche. De tels plans à court terme chiffrés, comportant l'affectation de ressources et assignation de responsabilités, forment ce qu'on appelle des

³ Par plan d'actions, nous retenons la définition donnée par Jullien (1996) : « tout projet élaboré comportant une suite ordonnée d'opérations, en tant que moyens, destinée à atteindre le but visé » (p. 49).

	budgets »
Bescos et al. (1993, p. 157)	« La procédure budgétaire est la mise en œuvre des choix stratégiques, quantifiés dans les plans opérationnels. Les budgets doivent reprendre la première année de ces plans, si toutefois ces derniers existent et sont bien conçus »
Simons (1988, p. 267)	« Un budget est une déclaration formelle <i>ex ante</i> , généralement négociée et approuvée par le management, des flux entrant et sortant de ressources attendus durant la période budgétaire. C'est ainsi un contrat explicite délimitant les attentes entre supérieur et subordonné »
Ardoin et al. (1986, p. 50 & 52).	« Un budget est un plan d'action valorisé en francs pour atteindre un objectif daté et quantifié » « Le budget est un engagement du responsable opérationnel pour atteindre un objectif »
Schiff & Lewin (1968, p. 18)	« Le budget des entreprises joue le double rôle d'être une prévision pour l'année prochaine et une référence pour la performance des managers. Dans sa forme finale, le budget est une présentation explicite des engagements organisationnels pour l'année et reflète le résultat de la compétition entre divisions pour les ressources de l'entreprise ».
Hanson (1966, p. 239)	« Un budget est une déclaration formelle par le management de ses plans pendant une période donnée, qui sera utilisée comme un guide durant cette période »
Plan Comptable	- <u>Budget</u> : prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. Un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée. - <u>Gestion budgétaire</u> : mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrés, appelés « budgets », les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. - <u>Contrôle budgétaire</u> : contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations.

Tableau 2.2 : Tableau comparatif des définitions opérationnelles du budget

	Bouquin (1998)	Lebas (1997)	Gervais (1994)	Bescos et al. (1993)	Simons (1988)	Ardoin et al. (1986)	Schiff & Lewin (1968)	Hanson (1966)
Déclaration d'intention		❖			❖		❖	❖
Objectifs comptables et financiers	❖		❖		❖	❖		
A horizon annuel	❖			❖				
Par centres de responsabilité			❖					
Traduisant des plans d'action	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
Un contrat entre supérieur hiérarchique et son subordonné					❖		❖	
Action coordonnée		❖						
Comportant une affectation de ressources	❖	❖	❖					
Et une assignation de responsabilité			❖			❖		
Permettant la réalisation des plans opérationnels	❖			❖				
Ces plans sont déduits de la stratégie			❖	❖				

Une partie non négligeable des entreprises semblent toutefois négliger l'élaboration des plans d'action et donner raison à Schiff & Lewin (1968) ou Simons (1988) quant à la primauté de la nature contractuelle du budget. Dans son enquête sur les pratiques des entreprises anglaises, Piercy (1987) observe en effet que les méthodes utilisées pour déterminer les budgets marketing sont très peu élaborées : soit un pourcentage des ventes passées, actuelles ou prévues (34%), soit l'attribution une enveloppe correspondant à qu'il est possible de dépenser (31%). Dans seulement 39% des cas, le budget est déduit d'un objectif et d'une liste de tâches à accomplir. Ce décalage majeur entre la pratique et la théorie révèle l'aspect normatif des définitions ci-dessus, lesquelles décrivent plus un idéal qu'une réalité.

Les définitions du budget par sa finalité de contrôle

Le processus budgétaire est une méthode rationnelle pour assigner des objectifs individuels aux membres de l'organisation de façon à induire chez eux des comportements cohérents avec la vision et les objectifs de l'organisation. Les objectifs budgétaires sont assimilables et internalisables ; leur degré de réalisation est contrôlé, de sorte que les comportements s'en trouvent a priori influencés. Le budget permet de minimiser simultanément les coûts de surveillance et d'opportunité par rapport à tout système de supervision directe car d'une part, il réduit le travail de surveillance à l'observation des résultats préalablement définis et d'autre part, il limite les décisions de l'agent non conformes avec l'intérêt du principal en lui faisant intégrer les contraintes du principal.

Certains auteurs définissent ainsi le budget non plus par son contenu mais par sa finalité, à savoir le contrôle des individus. Pour Dunbar (1971), le système budgétaire est le principal outil de contrôle, qui dirige et si nécessaire restreint le comportement des individus dans les organisations. Argyris (1953) a une définition plus brutale et plus réductrice : «Les budgets sont des techniques comptables pour contrôler les coûts à travers les individus». Hofstede (1977) rattache le processus budgétaire aux modes de contrôle dans les organisations et insiste sur l'antagonisme entre contrôle et autonomie.

Les vertus de contrôle du budget ont mobilisé l'attention des chercheurs, au détriment d'autres fonctions. Alors que les budgets jouent plusieurs rôles, l'importance accordée au contrôle a eu pour conséquence de polariser les réflexions et les recherches sur les fonctions d'évaluation et de motivation. Les fonctions d'allocation de ressources, de coordination et de résolution de conflits ont été négligées. En étudiant les mécanismes régulateurs des interactions, cette thèse devrait contribuer à rééquilibrer les choses et jeter un regard différent sur le processus budgétaire.

1.2. Fonctions du processus budgétaire

Les budgets remplissent de multiples fonctions, y compris celle de gérer ou de résoudre les conflits organisationnels. Ces fonctions ne se prêtent pas facilement à une hiérarchisation. Plusieurs auteurs ont recensé les fonctions jouées par le budget (cf. tableau ci-dessous) sans structurer leur inventaire. Nous pensons qu'il est toutefois possible de regrouper les neuf fonctions identifiées dans la littérature en trois catégories majeures : le contrôle des individus, la gestion des interactions, la gestion de la performance.

Hansen & Van der Stede (2004) identifient quatre raisons majeures de budgéter : la planification opérationnelle, l'évaluation des performances, la communication des buts et la formation de la stratégie. Si l'on retrouve bien dans le tableau ci-dessous les trois premières catégories, la fonction de formation de la stratégie est discutable. Celle-ci se rapproche de la fonction d'aide à l'adaptation et à l'innovation mais s'en distingue par une prétention plus large. Bien que la stratégie émerge à de multiples endroits de l'organisation (Mintzberg, 1984), il nous paraît en effet abusif d'attribuer au processus budgétaire un rôle qui revient de droit au processus de décision stratégique.

Tableau 2.3 : Fonctions du processus budgétaire : une synthèse de la littérature

		Hofstede (1977)	Margerin (1989)	Lebas (1997)
Contrôler les individus	Communiquer		Communication (verticale et horizontale) Négociation	Communiquer les intentions, les plans et les valeurs
	Evaluer	Mesurer	Evaluation des performances	Etablir des références pour la mesure des performances
	Motiver		Motivation et intégration	Développer l'implication
Gérer les interactions	Coordonner		Coordination	Offrir un forum pour une prise de décision coordonnée
	Allouer les ressources	Autoriser	Autorisation de dépenses	Identifier et allouer les ressources nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation de manière efficace et efficiente
	Gérer les conflits		Négociation Résolution des conflits	
Gérer la performance	Anticiper-Planifier	Prévoir & planifier	Anticipation et simulation	
	Piloter		Aide à la décision et au pilotage	Fournir une base pour l'analyse des écarts Gérer l'amélioration de la performance
	Favoriser l'apprentissage		Formation	

En pratique, les différentes fonctions du budget et notamment la gestion des interactions ne sont pas toutes également utilisées, appréciées, ni assumées par les entreprises, même si certaines d'entre elles semblent corrélées dans l'enquête de Hansen &

Van der Stede (2004). Samuelson (1986) distingue ainsi le rôle réel joué par le budget, de celui qui est voulu ou de celui qui est affiché. Les dirigeants auraient tendance à mettre en avant la fonction de planification, qui relève de la résolution de problème, par rapport à celle de contrôle des responsabilités, qui comporte des connotations plus négatives de surveillance ou de recherche de fautes. Par ailleurs, une enquête, rapportée par Bunce et al. (1995) et menée auprès des membres de l'association CAM-I⁴ fait ressortir que les principaux usages du budget sont d'ordre financiers plutôt qu'opérationnels : prévision financière, contrôle des coûts, gestion de la trésorerie, investissements.

N'ayant ni les moyens, ni l'ambition de traiter de la question des usages réels du budget, nous allons nous attacher à mieux comprendre les neuf fonctions du budget, telles que nous les avons identifiées et regroupées, en commençant par la première catégorie de contrôle des individus.

1.2.1. Contrôler les individus

1.2.1.1. Communiquer

La première fonction du budget que nous allons aborder est la communication. Cette communication est tout autant destinée à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

D'un point de vue externe, le budget constitue une référence à laquelle les parties extérieures à l'entreprise, actionnaires, analystes financiers, banquiers, vont avoir recours pour anticiper la performance de l'entreprise à court et moyen terme. Il répond à leur volonté de mesurer et de maîtriser leur risque.

Du point de vue interne, la littérature met surtout l'accent sur les échanges verticaux plutôt que latéraux. La dimension verticale est consubstantielle à l'exercice du contrôle : les niveaux hiérarchiques supérieurs informent les subordonnés de leurs intentions stratégiques et objectifs. Réciproquement les subordonnés informent leurs supérieurs de leurs possibilités, puis de leurs réalisations et des problèmes qu'ils ont rencontrés. Le budget permet ainsi à relation d'autorité entre supérieur hiérarchique et subordonné de se déployer.

⁴ Le CAM-I est une association d'entreprises de premier plan participant avec des universitaires à des recherches appliquées sur les systèmes avancés de management et de production.

« Une condition importante pour la création d'une relation d'autorité est que les décisions du supérieur soient communiquées aux subordonnés. Sans communication, une autorité effective n'existe pas. Comme le budget est une déclaration formelle des plans du management, son rôle dans la fonction de contrôle est évident » (Hanson, 1966, p. 240)

Communication ascendante ou descendante

Le budget peut être construit par agrégation des budgets préparés par les subordonnés ou par désagrégation du budget des dirigeants. On distingue ainsi classiquement deux modes d'élaboration du budget. La méthode descendante consiste à déduire des objectifs des dirigeants les programmes (objectifs et moyens) des divisions et centres de responsabilité. A l'inverse, la méthode ascendante consolide les prévisions émanant des centres de responsabilité élémentaires. Cette méthode est plus longue mais moins coercitive.

Tableau 2.4 : Avantages et inconvénients des méthodes ascendante et descendante d'élaboration du budget

	Méthode descendante	Méthode ascendante
Avantages	Logique Rapide	Participative
Inconvénients	Contraignante	Compatibilité compromise Longue

Tiré de Margerin (1989, p. 109).

Piercy (1987) note que le processus budgétaire des divisions marketing au Royaume-Uni est majoritairement ascendant :

- dans 7% des cas, le processus est purement ascendant (« bottom-up »)
- dans 60% des cas, les demandes partent des responsables marketing et sont modifiées par la direction générale (« bottom-up – top-down »)
- dans 26% des cas, le budget marketing est défini au sommet de l'organisation, puis il est réparti entre unités marketing (« top-down-bottom-up »)⁵.

⁵ Le total ne fait pas 100% car 7% des personnes interrogées ne sont parvenues à classer le processus budgétaire dans une de ces catégories.

Les entreprises américaines seraient plus autoritaires et ont tendance à imposer les objectifs du haut de la hiérarchie (Umapathy,1987).

1.2.1.2. Evaluer la performance

La deuxième fonction du budget est l'évaluation. Le budget fournit une base objective à l'évaluation des performances des individus, à la fois en termes d'efficacité (les objectifs à atteindre) et d'efficience (les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs). Comme l'existence d'une mesure a posteriori infléchit les comportements *a priori*, l'évaluation des performances en référence au budget constitue un des pivots du contrôle des individus dans les organisations.

« Les budgets financiers représentent les plans de l'entreprise pour l'année à venir, résumés dans des états financiers prévisionnels. Comme les budgets financiers sont des plans, ils deviennent les critères par lesquels la performance des managers est mesurée et donc la base du système de contrôle. Là où les budgets ont ce double rôle de prévision et de critères de performance, ils sont en effet généralement perçus comme synonymes de contrôle et non de planification » (Schiff & Lewin, 1970, p. 259).

Cette apparente simplicité de la fonction d'évaluation est mise à mal par :

1. les difficultés de mesure de la performance quand les résultats ne sont pas mesurables en termes financiers ;
2. l'existence de phénomènes non contrôlables contrariant la réalisation de la performance ;
3. le recours à un style d'évaluation restrictif qui pourrait être dysfonctionnel.

Des performances non mesurables

La performance se mesure aisément quand *l'input* et *l'output* sont quantifiables. Si la performance d'un centre de profit s'apprécie relativement aisément grâce aux données fournies par la comptabilité financière, celle des centres de coût est problématique car leur *output* ne peut être mesuré en termes financiers. Ce problème est d'autant plus aigu que *l'output* des centres de coût n'est pas matérielle (services, R&D, ...). La mesure de la performance au travers d'indicateurs-clé, de nature opérationnelle, présentés dans des tableaux de bord, est une première réponse aux limites inhérentes à la comptabilité financière. La qualité, les prestations intellectuelles, les biens incorporels sont toutefois difficiles à mesurer et à capturer dans des indicateurs opérationnels. Sans entrer dans un

long débat sur les vertus et limites des mesures financières, l'évaluation des performances en référence au budget est intrinsèquement biaisée car elle n'intègre que les aspects de la performance rendus visibles par la comptabilité financière.

Des standards de performance variables ?

L'évaluation est d'autant plus facile et incontestable que les paramètres explicatifs de la performance sont stables dans le temps. L'évaluation devient délicate quand des éléments incontrôlables modifient les conditions d'obtention de la performance.

La notion de responsabilité est intimement liée à celle de causalité : est responsable celui qui a affecté le cours des événements en choisissant de mener ou de ne pas mener certaines actions (Brunsson, 1990). Les individus ne devraient pas être tenus responsables des éléments dont ils n'ont pas le contrôle. Il faudrait, donc théoriquement, réajuster les standards de performance pour tenir compte des éléments imprévisibles et incontrôlables.

« Si le but de l'évaluation est de mesurer les capacités de gestion des managers, par opposition à leur compétence en matière de prévision, il serait souhaitable d'éliminer les effets de changement incontrôlables ou imprévisibles de l'environnement qui se sont produits durant la période couverte par le budget » (Barrett & Fraser, 1978, p. 112).

Une étude de Merchant (1989) a néanmoins montré que la plupart des managers américains sont tenus responsables de résultats qui impliquent des événements bien au-delà de leurs possibilités de contrôle. Tout se passe comme si les managers devaient réagir aux éléments imprévisibles ; les budgets ne sont pas réévalués en cours d'année car on parie sur la capacité de réaction des managers.

Les **budgets flexibles** isolent les sources de variations incontrôlables et permettent de mettre l'accent sur les facteurs qui demeurent du ressort des responsables. Ils sont censés constituer une bonne solution pour éliminer l'impact des facteurs non contrôlables. En pratique, ceux-ci semblent néanmoins peu utilisés (voir 2.3).

Styles budgétaires : rigidité ou souplesse dans l'évaluation des performances

L'évaluation des performances peut s'effectuer de manière plus ou moins subjective et souple. Plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la manière dont devaient être conduites ces évaluations et si elles avaient un impact en termes de performance. L'évaluation des performances à partir du contrôle budgétaire est une source spécifique de

conflit organisationnel. La manière dont ces différends sont résolus n'est pas neutre ; cette question sort néanmoins du champ de cette thèse qui se concentre sur les conflits *ex ante*, nés de l'élaboration du budget⁶.

Hopwood (1972a) observe qu'un style rigide d'évaluation, ignorant les facteurs exogènes, suscite un sentiment d'injustice, une tension professionnelle accrue, des sentiments de défiance et d'insatisfaction, la manipulation des données comptables et des prises de décision contraires à l'intérêt à long terme de l'organisation. Cette chaîne causale négative prend sa source dans la nature partielle et partielle des données comptables en tant qu'indicateurs de performance et dans l'incertitude ressentie quant aux effets des actions menées sur les mesures utilisées pour évaluer la performance. A contrario, quand l'évaluation des performances se fait en prenant en compte d'autres informations⁷, l'intérêt pour le long terme est maintenu et moins d'effets dysfonctionnels sont observés. Hopwood ne note aucune différence dans la manière dont les différents managers atteignent leur budget. Il en déduit que l'impact de la rigidité dans l'évaluation des performances sur la performance doit apparaître à long terme.

Les résultats d'Hopwood (1972a) sont toutefois contredits par Otley (1978). Le fait qu'un manager soit évalué de manière restrictive sur sa capacité à atteindre ses objectifs budgétaires n'a pas d'impact sur le niveau de tension ressenti à l'égard du budget ou de son travail, ni sur sa performance. Si le style d'évaluation est rigide et l'environnement difficile, le subordonné va tenter de se protéger en incorporant du *slack*⁸ dans ses prévisions. Une relation se dessine chez Otley entre style d'évaluation, exactitude du budget et rentabilité économique. Les unités rentables ont des budgets précis, dont elles se servent pour évaluer strictement les performances. Inversement, les unités qui font des pertes ont des budgets optimistes qui donnent une impression de rentabilité mais qui ne peuvent pas être utilisés pour l'évaluation des performances.

⁶ Une rétroaction du mode d'évaluation de la performance sur le mode d'élaboration du budget existe toutefois : un mode d'évaluation rigide va focaliser l'attention sur le budget, qui va devenir un enjeu majeur pour les responsables budgétaires.

⁷ Il ne s'agit pas en effet pour Hopwood de choisir entre l'utilisation ou non des données comptables mais dans l'utilisation exclusive de celles-ci dans l'évaluation des performances. Les données comptables ne sont donc pas acceptées telles quelles mais en intégrant d'autres sources d'information, formelles et informelles. Ainsi, la validité des données comptables est continuellement testée et remise en question.

⁸ cf. partie 2.2

Plusieurs auteurs ont tenté de réconcilier les résultats contradictoires de Hopwood (1972a) et Oltey (1978). Cet courant de recherche contingente, dénommé plus tard RAPM (Reliance and Accounting Performance Measures), n'a malheureusement pas abouti à des résultats convaincants, malgré sa prolifération. Dans une revue de la littérature, Covaleski et al. (2003) notent les résultats contradictoires et inconciliables des études empiriques menées et concluent à l'inadéquation des modèles causaux utilisés. Rien ne permet donc aujourd'hui d'affirmer qu'un style rigide d'évaluation budgétaire donne de moins bonnes performances qu'un style plus conciliant.

1.2.1.3. Motiver

La troisième fonction du budget est la motivation, laquelle passe par l'obtention d'un engagement. Pour cela, les décisions budgétaires et l'identité des responsables doivent être visibles. Le processus de décision doit donner l'impression qu'un choix a été fait et que le responsable est personnellement lié et impliqué (Brunsson, 1990). De nombreux travaux en psychosociologie (cf. Joule, R. V. & J. L. Beauvois, 1987) démontrent l'effet d'engagement produit par une déclaration publique ou écrite. Dans cette perspective, le processus budgétaire apparaît comme un moyen formidable d'implication des managers.

Le budget sert aussi à aligner les intérêts, notamment parce que des récompenses et des sanctions sont habituellement associées à la réalisation des objectifs budgétaires. Le budget influence ainsi les arbitrages effectués par les managers entre travail et loisir et entre les différentes tâches qu'ils doivent accomplir. Plusieurs théories ont été élaborées pour rendre compte de l'effet motivationnel généré par le budget.

L'explication économique

Dans le cadre de la théorie de l'agence, Demski & Feltham (1978) élucident l'impact du budget comme dispositif de motivation. Ils s'interrogent sur les conditions dans lesquelles les contrats employé/employeur fondés sur un budget (l'employé reçoit un salaire fixe pour fournir un niveau de production égal ou supérieur à celui fixé dans le budget) permettent de motiver les employés à un coût moindre que celui résultant de contrats linéaires (l'employé obtient une somme fixe par unité produite sans aucune référence à un objectif budgétaire). Dans le cas où l'employé est averse au risque et où ses efforts ne sont pas observables par l'employeur, une rémunération fixe garantit un niveau minimum de rémunération alors qu'une rémunération variable en fonction de la performance ferait supporter le risque à

l'employé, qu'il faudrait dédommager pour cette prise de risque. A l'inverse, si l'employeur a la faculté d'observer directement les efforts fournis par l'employé, il n'a pas besoin du contrat à rémunération fixe et peut se contenter de contrôler le comportement de son employé en le menaçant de le licencier s'il ne travaille pas suffisamment. C'est pourquoi, les contrats fondés sur un budget sont plus efficaces économiquement quand les employés sont averses au risque et que leurs efforts ne sont pas observables.

Ce raisonnement repose néanmoins sur plusieurs hypothèses, communes aux modèles économiques : les individus sont rationnels, ils ont des préférences, ils prennent des décisions qui maximisent leur utilité, toutes les anticipations et résolutions de problème se font aisément et sans coût. Les employés préfèrent ainsi spontanément plus de richesses à moins de richesses, plus de loisir à moins de loisir. Ils sont averses au risque ou neutres à son égard. Ils connaissent les préférences d'autrui et sont capables d'anticiper ce que ceux-ci vont faire pour maximiser leur utilité.

Les théories psychologiques

L'approche psychologique complète l'argument économique, avec la théorie des attentes et la théorie des besoins fondamentaux.

La théorie des attentes

Ronen et Livingstone (1975) appliquent la théorie des attentes⁹ de Vroom au budget. Ils formulent un modèle relativement complexe dans lequel l'ensemble des anticipations des individus sont intégrées : leur comportement est le produit des attentes relatives aux résultats qui peuvent être obtenus par un comportement donné et des satisfactions qu'ils vont retirer des résultats obtenus. Ces satisfactions sont de deux ordres : soit intrinsèques au comportement, soit externes et provoquées par les conséquences du comportement. La motivation est donc la résultante d'une combinaison de satisfactions internes (liées à l'accomplissement de l'objectif souhaité et au processus lui-même de réalisation) et de satisfactions externes (récompenses de nature diverse), probabilisée par les chances d'atteindre l'objectif visé et les chances d'obtenir les récompenses souhaitées en cas d'atteinte de l'objectif visé.

⁹ *Expectancy theory* en anglais

L'hypothèse fondamentale sur laquelle repose le modèle est le lien entre effort et motivation. Plus les satisfactions attendues sont importantes et probables, plus la motivation sera forte, plus l'effort exercé sera intense et plus la performance sera élevée.

Ce modèle s'applique particulièrement bien, d'après Ronen et Livingstone (1975), au processus budgétaire car il met en évidence le pouvoir d'influence de la direction sur la motivation des managers. La direction peut en effet fixer à la fois les récompenses externes, telles que primes ou promotion, mais aussi accroître la probabilité que l'atteinte de l'objectif sera suivi de l'octroi des récompenses et celle que les efforts des subordonnés vont se traduire par l'atteinte de l'objectif. En permettant au subordonné de participer à la fixation des objectifs et en créant un climat de travail favorable (soutien, absence de facteur limitant ou irritant, ...), les dirigeants renforcent de surcroît les satisfactions internes.

La théorie des besoins fondamentaux

Selon la hiérarchie des besoins fondamentaux formulée par Maslow, l'homme est un être de besoins qui arrive rarement à l'état de satisfaction, sauf pendant de courtes périodes. Quand un besoin est satisfait, un autre, plus élevé dans la hiérarchie des besoins, surgit pour prendre sa place. La pyramide des besoins part des besoins physiologiques, pour aller vers les besoins de sécurité, puis d'affiliation, puis d'estime (de soi et des autres) et se termine par les besoins de réalisation de soi.

Le processus budgétaire a la faculté de frustrer ou de satisfaire chacun des besoins fondamentaux de l'être humain. Les besoins d'affiliation, d'estime ou d'accomplissement ne sont pas liés à l'obtention de récompenses externes et expliquent la supériorité des aspirations internes sur les motifs externes.

Tableau 2.5 : Besoins fondamentaux et pratiques budgétaires d'après Hofstede (1977)

Besoins fondamentaux concernés	Pouvoir de motivation positif	Pouvoir de motivation négatif
Besoins de sécurité		<ul style="list-style-type: none"> - Forte pression sur le salaire et autres bonus - Forte pression sur le statut et les possibilités de promotion - Management par la peur
Besoins d'affiliation	<ul style="list-style-type: none"> - Communication fréquente entre le manager et son supérieur hiérarchique qui vise à créer une motivation positive - Formation de groupes cohérents de collègues ayant une motivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations de pouvoir supérieur / subordonné ; pression budgétaire - Formation de groupes cohérents de collègues ayant des normes opposées au budget - Rupture dans la coopération

	positive	interdépartementale due à la pression budgétaire ; création d'un esprit de chapelle
Besoins d'estime des autres	- Usage modéré d'éloges et de critiques	- Critiques personnelles lors d'écarts défavorables - Management par exception basé exclusivement sur les écarts négatifs
Besoins d'accomplissement	- Possibilité d'intérioriser les budgets pour qu'ils deviennent des niveaux d'aspiration personnels - Budget considéré comme un défi - Valeur du budget en tant que standard d'accomplissement public	- Budget considéré comme trop aisé - Budget considéré comme impossible à atteindre

La supériorité des récompenses internes sur les récompenses externes

La rémunération des individus est souvent liée à l'accomplissement du budget. Murphy (2001) observe sur un échantillon de grandes entreprises américaines que les indicateurs tirés du budget constituent les objectifs les plus fréquemment utilisés dans les plans de bonus annuels. Pourtant, les récompenses internes, tirées de la satisfaction du travail accompli, de la fierté d'avoir relevé un défi ou du plaisir de s'être confronté à l'altérité, présentent le double avantage, pour l'entreprise, d'être financièrement indolores et d'être paradoxalement plus efficaces en termes de motivation.

Hofstede (1977) recommande ainsi l'intériorisation des standards budgétaires, de façon à ce que l'accomplissement du budget soit perçu comme un jeu ou un sport. Il invite les supérieurs hiérarchiques à agir avec leurs subordonnés comme avec les membres d'une équipe, dont l'adversaire serait l'inefficacité ou une entreprise rivale.

« L'étude a démontré que la motivation tout comme la satisfaction au travail¹⁰ du responsable d'un budget subissent une influence positive lorsqu'une atmosphère sportive est créée autour de l'accomplissement des standards, et que le contrôle budgétaire est vu comme un jeu. L'atmosphère de jeu se rattache à l'équilibre contrôle-autonomie, car un jeu présuppose un libre champ d'action, une certaine marge ou zone de manœuvre (le sens technique du mot « jeu » implique aussi une marge). Sans cette liberté il ne saurait être question d'esprit de jeu » (Hofstede, 1977, p. 18).

Les récompenses financières ne provoquent pas nécessairement un supplément de performance. Des individus non rémunérés pour effectuer une tâche ont en laboratoire une performance équivalente à ceux qui sont rémunérés, à condition de leur fixer préalablement

¹⁰ Dans la version française, le traducteur utilise l'expression "satisfaction dans l'emploi" qui nous paraît être une traduction maladroite de l'expression anglaise « job satisfaction ».

des objectifs élevés (Stedry, 1960). Stedry (1962) observe également que la performance des participants à une expérience de laboratoire rémunérée est négativement corrélée avec leur motivation financière. Deux explications contradictoires sont proposées par l'auteur : le plaisir de résoudre des problèmes algébriques l'emporte sur l'appât du gain ; les gains de quelques dollars sont insuffisants pour motiver les étudiants. Weick (1964) confirme ce résultat avec des performances statistiquement très différentes pour les deux groupes testés.

L'affaiblissement de la motivation intrinsèque proviendrait de l'attribution de l'origine du comportement à une récompense externe. Dans le cas où le comportement paraît déterminé par l'extérieur et non plus par son désir personnel, la satisfaction ressentie diminue. De surcroît, des récompenses monétaires amènent les individus à se fixer des buts plus faciles, à créer du *slack* de façon à s'assurer la perception du revenu.

Hope & Fraser (2003b) estiment que les récompenses financières liées à l'atteinte d'un objectif défini à l'avance est une des principales sources de comportements dysfonctionnels dans les entreprises, tels que la manipulation comptable, le report d'une année sur l'autre des revenus ou des charges. La véritable motivation doit être intrinsèque car l'attribution de récompenses appauvrit l'intérêt de la tâche en tant que telle. « Bien que des centaines de recherches sur plus de 50 ans nous aient montré que la motivation extrinsèque ne marche pas, la plupart des dirigeants restent convaincus que les motivations financières sont la clé d'une performance meilleure » (p. 108). La volonté de s'imposer face à ses pairs ou à des concurrents est un moteur plus puissant que l'argent.

Sans rentrer dans le détail de la thèse des auteurs, qui sera plus amplement développée dans la partie 3.7, Hope & Fraser (2003b) encouragent les dirigeants à entretenir ces motivations internes, à créer le besoin de se dépasser en groupe, et notamment de dépasser collectivement la concurrence. Malgré tout, l'importance accordée aux récompenses financières dans tous les systèmes de rémunération et de motivation amène à s'interroger sur la pertinence de la critique de Hope & Fraser (2003b). Des rémunérations attrayantes au regard du marché de l'emploi sont des conditions indispensables de séduction des candidats et de rétention des responsables qui voudront jouir en société des symboles de leur réussite. Aussi, il semble plus juste de considérer les récompenses financières comme un facteur d'hygiène, dont la frustration provoque la démotivation, que comme un facteur de motivation positif (Hofstede, 1977).

Les menaces

L'efficacité des menaces sur la performance des responsables budgétaires est mal cernée. De façon tout à fait inattendue, Collins et al. (1987) notent que les subordonnés qui ont un dirigeant avec un style de management punitif, qui sanctionne les mauvaises performances par des réprimandes, des baisses de rémunération ou des menaces de licenciement ont plus de chance d'avoir une attitude positive¹¹ par rapport au budget que ceux qui sont confrontés à un style de management positif. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour tester la validité de ce résultat.

1.2.2. Gérer les interactions

La deuxième grande finalité du budget est de fournir un cadre qui permet de gérer les interactions. La coordination est la quatrième fonction que nous allons traiter.

1.2.2.1. Coordonner

La coordination est « la colle qui maintient ensemble les différentes parties de l'organisation » (Mintzberg, 1982, p. 19). Le besoin de coordination provient de la division du travail ; il est donc inhérent à toute organisation. Mintzberg (1982) distingue six mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel (communication spontanée et informelle), la supervision directe (le supérieur hiérarchique dirige et contrôle), la standardisation des procédés (les tâches et les processus sont définis à l'avance), la standardisation des résultats (le résultat à obtenir est défini par des critères explicites et mesurables et il est spécifié à l'avance), la standardisation des qualifications (les compétences sont définies à l'avance) et la standardisation des normes (valeurs communes).

Le processus budgétaire est clairement un procédé pour standardiser les résultats qui a la particularité d'être « une des seules techniques capables d'intégrer la gamme entière des activités organisationnelles en un seul résumé cohérent » (Otley, 1999, p. 370) ; « le processus budgétaire représente le mécanisme central de coordination (et souvent le seul mécanisme de coordination) auxquels la plupart des organisations ont recours » (p. 371). Le budget demeure l'outil de coordination privilégié des organisations matricielles, déployant des logiques transversales (Thomas, 2003).

Il assure la mise en commun des plans d'action des différents responsables et la vérification de leur compatibilité. Il organise une communication structurée dans laquelle les

¹¹ L'attitude par rapport au budget comprend la volonté d'atteindre ou de dépasser les objectifs budgétaires, l'identification au budget, et le désir d'inciter les autres à accomplir leur budget.

employés transfèrent de l'information aux employeurs sur les conditions locales afin d'aplanir les asymétries d'information. L'information communiquée influence en retour le plan des autres responsables. C'est un instrument indispensable à la résolution des problèmes de sous-optimisation locale et de répartition inégale de l'information.

« Le processus budgétaire, bien mené, est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie sinon en synergie, » (Bouquin, 1998, p. 326).

1.2.2.2. Allouer les ressources

La cinquième fonction du budget consiste à allouer les ressources organisationnelles. La compatibilité des plans d'action est vérifiée du point de vue des objectifs mais aussi des ressources dont elle dispose : temps, financements, moyens humains et matériels. Macintosh & Williams (1992) observent ainsi que le budget serait principalement utilisé par les managers pour remplir leur rôle de distributeur de ressources (parmi les six rôles des dirigeants identifiés par Mintzberg (1974)¹²).

Deux grandes modalités d'allocation des ressources sont traditionnellement opposées dans la littérature : l'allocation incrémentale des ressources, dans laquelle la période écoulée sert de référent et les « Budgets Base Zéro », qui font table rase du passé et s'efforcent de construire le budget à partir de l'analyse du service fourni.

Le **Budget base zéro** (BBZ) part du principe d'une remise en cause annuelle de l'ensemble des rubriques budgétaires. Cette approche date des années 60 quand *Texas Instrument* cherchait à évaluer les projets de R&D. Chaque centre de coûts est analysé à l'aune des bénéfices ou avantages que retirent les clients, internes ou externes, des prestations rendues. Les résultats de l'élimination de l'activité sont appréciés en mettant en parallèle les conséquences d'une absence de services rendus et les coûts économisés.

Le BBZ imposerait un surcroît de travail administratif durant les premières années de son utilisation et se heurterait à un code implicite de bonne conduite, qui fait qu'un responsable se garde de juger la validité des propositions de ses collègues. Par ailleurs, la crainte de licenciements, si l'entreprise ne veut, ni ne peut déployer différemment ses

¹² Rôles de leader, de liaison, de contrôle, de porte-parole, d'entrepreneur et de distributeur de ressources.

ressources humaines, constituerait une cause majeure de résistance en interne (Margerin, 1989, p. 233).

Il n'existe pas, à notre connaissance, de statistiques sur l'ampleur de la diffusion du BBZ mais tout porte à croire que ce mode d'allocation des ressources est resté relativement confidentiel. Harvey (1978) considère que le BBZ ne doit pas être utilisé systématiquement mais peut être pratiqué ponctuellement pour réajuster les frais généraux aux variations internes et externes de l'organisation. Wildavki (1975) est plus radical et considère que le BBZ « ne marche pas car il ne peut pas marcher. Son échec est inhérent à sa nature même car il suppose la capacité de réaliser des opérations cognitives qui sont au-delà des capacités humaines (ou mécaniques) » (p. 206).

1.2.2.3. Résoudre les conflits organisationnels

Sixième fonction du budget, peu traitée dans la littérature : la prévention et la réduction des conflits organisationnels. Margerin (1989) identifie, sans le développer, la « résolution des conflits » comme une des fonctions humaines des budgets, à condition qu'une gestion participative soit en place. Otley (1978) soutient : « un objectif des processus budgétaires est de résoudre les conflits et d'aider à la formulation des attentes ; s'il est utilisé de manière indélicate, un système budgétaire peut encourager le conflit et conduire à une variété d'effets indésirables du point de vue organisationnel (et éventuellement individuel) » (p. 145).

1.2.3. Gérer la performance organisationnelle

La dernière finalité du budget est la gestion de la performance. Le budget qui permet de « tisser ensemble les différents fils d'une organisation dans un plan complet » (Hansen, 2003, p. 95) constitue un des piliers de la gestion de la performance organisationnelle en fournissant une anticipation du futur, en alimentant un pilotage périodique avec la prise d'actions correctrices et en favorisant l'adaptation et l'innovation.

1.2.3.1. Anticiper- planifier

La septième fonction du budget consiste à anticiper de manière volontariste le futur. Le budget est fondé sur des anticipations de revenus, de charges, de décalages de

trésorerie, de flux d'investissement et de financement. Les prévisions financières ainsi obtenues permettent de cerner les besoins de financement de l'organisation et d'éviter des accidents de trésorerie préjudiciables à la continuité de l'exploitation. Il est à noter que ces prévisions sont constituées par un chiffre unique et non par un intervalle de valeurs ou une distribution de probabilités (auxquels on pourrait s'attendre si ces prévisions intégraient le risque de non-réalisation). Ces prévisions sont une combinaison volontariste de l'intuition des dirigeants et des estimations des subordonnés (Berry & Otley, 1975).

L'absence d'intervalle de confiance adossé aux prévisions illustre en effet la volonté managériale de traduire une intention stratégique en plans d'action exécutable. « La fonction de planification diffère de la fonction de prévision en ceci que la première est active : elle cherche à façonner l'avenir en coordonnant les ressources » (Hofstede, 1977, p. 22). Un budget est une forme de **prophétie auto-réalisatrice**, qui décrit le futur, tel qu'on voudrait qu'il advienne. « Budgéter, c'est donc VOULOIR. Budgéter ce n'est pas prévoir au sens passif du terme. Budgéter, c'est prévoir ce que l'on veut et ce que l'on peut » (Margerin, 1989, p. 43). Le budget n'est pas donc un pronostic sur le futur mais un objectif qu'on cherche à atteindre : « Une estimation est un fait dont on pense qu'il se produira. Un objectif est quelque chose que l'on provoque » (Viscione, 1985, p. 46)

Brunsson (1990) estime que le processus budgétaire est un processus de décision irrationnel car le nombre d'alternatives et de données est réduit. Dans un processus de décision rationnel, la meilleure alternative est déterminée à partir de l'examen des conséquences de chaque alternative possible et des préférences du sujet. A l'inverse dans un processus de décision irrationnel, les données sont systématiquement déformées pour favoriser l'action qui va être entreprise.

« Le processus rationnel traduit une volonté de prédiction du futur, alors que le processus irrationnel est plus proche de la tâche de déterminer ce qui doit arriver plutôt que de la tâche de deviner ce qui va arriver » (Brunsson, 1990, p. 49).

Les budgets traduisent ainsi la volonté de maîtriser le futur en créant une pseudo-certitude autour d'un état du monde donné. Ils répondent au souci des organisations de réduire l'incertitude (Cyert & March, 1963). Les conditions de marché présentent néanmoins une telle incertitude qu'aujourd'hui, il s'agit moins de planifier le futur que d'anticiper un futur probable et souhaitable. Le terme de planification s'avère donc de moins en moins approprié et usité.

Planification à long terme et budget

Selon les organisations, le processus d'interrogation et d'imagination du futur est plus ou moins formalisé. La littérature tend à valoriser les processus formels qui se traduisent par des plans à long terme dont le budget est la déclinaison à court terme. De cette manière, le temps est découpé en plusieurs horizons cohérents, dont le budget est la manifestation à court terme.

« La gestion budgétaire peut être définie comme une méthode de gestion tendant à inscrire dans le cadre d'une planification à long terme des actions à entreprendre dans le présent » (Margerin, 1989, p. 34).

« Le système budgétaire, qui est à la fois un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plans (stratégiques), ne peut se situer que dans leur contexte : il ne remet pas en cause la réflexion à long terme de l'entreprise » (Gervais, 1994, p. 250).

En pratique, l'inverse peut être observé. Les plans à long terme sont de simples extrapolations des tendances exposées dans le budget annuel (Schiff & Lewin, 1968).

Simuler des scénarios concurrents

Le budget repose sur un modèle causal plus ou moins explicite entre actions et conséquences. La consommation de telle ou telle ressource, la réalisation de telle ou telle étape intermédiaire doit contribuer à l'accomplissement des objectifs budgétaires. Pour Bouquin (1998), cet aspect est primordial : « la principale fonction du budget est de chiffrer et surtout de modéliser les relations entre moyens et résultats » (p. 55). Une fois que les relations moyens-résultats ont été modélisés, il devient possible de simuler des scénarios alternatifs, de procéder à des analyses de sensibilité et de « choisir les programmes d'activité à partir de l'exploration des variantes possibles et de l'identification des marges de manœuvre disponibles, ainsi que des zones d'incertitude » (Bouquin, 1998, p. 326).

1.2.3.2. Piloter au quotidien

Huitième fonction, le budget est un instrument de pilotage qui alimente un circuit simple en *feedback* négatif (Hofstede, 1977). Une mesure et une comparaison avec un standard déterminent un écart, qui déclenche des actions. Ces écarts doivent être analysés, décomposés, décortiqués, justifiés et déclencher des actions correctrices afin de garder la trajectoire prévue. La littérature recommande de décomposer les écarts dans leurs aspects volume ou activité, rendement ou productivité et prix.

Dans sa fonction de pilotage, le contrôle budgétaire doit respecter trois critères : la rapidité (résultats *flash*), une attention concentrée sur l'essentiel, une actualisation des références (Bouquin, 1998). « Pour réagir vite, il faut pouvoir prendre les mesures adéquates à partir de quelques indicateurs significatifs, connus très rapidement et à courte périodicité. Cela implique que le *reporting* mensuel soit aussi fondé sur des indicateurs issus des tableaux de bord » (Bouquin, 1998, p.393).

1.2.3.3. Favoriser l'apprentissage

La neuvième et dernière fonction d'apprentissage est originale. Elle est peu abordée dans la littérature « classique » en raison de la relative jeunesse du concept-même d'apprentissage organisationnel.

Le processus budgétaire et le contrôle budgétaire constituent des sources d'apprentissage grâce aux interrogations suscitées lors de l'élaboration du budget et aux analyses des causes d'écarts *ex post*. Dans une logique d'amélioration continue, la fixation de standards plus élevés incite les opérationnels à remettre en cause leur mode de travail. L'écart joue ensuite le rôle d'un signal qui attire l'attention des membres de l'organisation sur la nature des relations de causes à effet, sur les domaines où de nouvelles idées doivent être émises et testées, plutôt que sur ce que l'organisation connaît déjà et effectue correctement. Les systèmes de contrôle formels, à l'instar du processus budgétaire, instaurent un forum de discussion, suscitent des débats qui stimulent la génération d'idées créatives. De cette façon, de nouvelles stratégies et tactiques peuvent émerger au cours du temps (Simons, 1990).

Une tentative de validation empirique par Bisbe & Otley (2004) ne fait toutefois pas apparaître de relation entre innovation produit et utilisation interactive des systèmes de contrôle de gestion, et notamment du budget. La relation ne serait vérifiée que pour les entreprises faiblement innovantes, alors que celles qui sont les plus novatrices auraient des

pratiques de contrôle moins interactives. Dans ces entreprises les plus innovantes, les systèmes de contrôle formels serviraient à limiter les excès de créativité et d'innovation, en filtrant et concentrant l'innovation sur les axes stratégiques.

1.3. Des fonctions contradictoires

Le processus budgétaire remplit, comme nous venons de le voir, plusieurs fonctions distinctes, qui s'excluent parfois mutuellement. « *Certes le contrôle de gestion est un moyen de gérer des conflits, mais peut-il le faire à l'aide de dispositifs en eux-mêmes conflictuels dans leur conception intime car voués à des rôles multiples* » (Bouquin, 1998, p. 328). Puisque nous nous intéressons aux conflits lors de l'élaboration du budget, il convient de savoir si les contradictions intrinsèques au processus budgétaire constituent une source de conflit spécifique, qui se surajoute aux conditions structurelles et préalables.

1.3.1. Motiver et planifier, motiver et évaluer

Dans leur article « Les contradictions du contrôle budgétaire », Barrett & Fraser (1978) relèvent deux conflits majeurs entre les fonctions de planification et de motivation et entre les fonctions de motivation et d'évaluation.

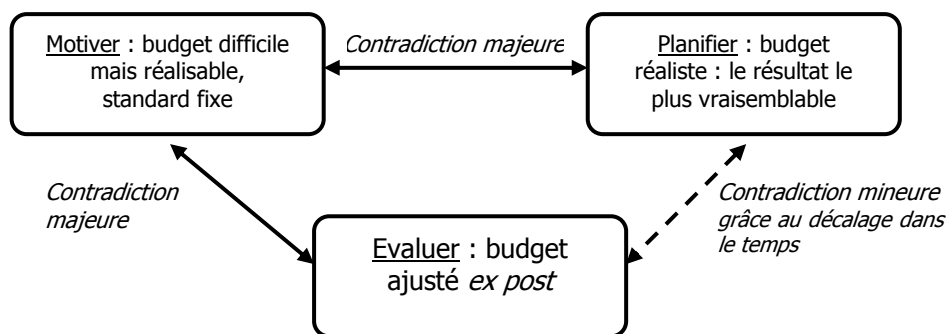
La fonction de planification doit en effet se référer aux objectifs budgétaires qu'il est probable d'atteindre, la fonction de motivation doit s'appuyer sur des objectifs difficiles mais réalisables, tandis que la fonction d'évaluation doit intégrer les événements incontrôlables ou imprévisibles survenus depuis l'élaboration du budget. L'agrégation des prévisions budgétaires dans la fonction de planification, où la prévision budgétaire d'un niveau hiérarchique est supposée être la somme de celles du niveau précédent, pose d'ailleurs un problème de nature mathématique : si chaque subordonné estime qu'il a 25% de chance d'atteindre le budget, un manager avec neuf subordonnés a moins de 3% de chance d'atteindre le sien¹³ (Berry & Otley, 1975).

Un même budget ne peut donc remplir simultanément toutes ces fonctions :

¹³ en supposant que les réussites sont indépendantes et suivent une loi normale.

- « Afin qu'un budget soit le plus efficace possible dans son rôle de planification, il devrait se fonder sur une évaluation réaliste des possibilités opérationnelles de l'entreprise, et sur le jugement de la direction concernant le résultat le plus probable des interactions de l'entreprise avec son environnement » (p. 114).
- « Afin de motiver efficacement, un budget devrait fixer des objectifs plus élevés que ceux établis pour la planification, et devrait présenter des objectifs difficiles mais réalisables. En moyenne, il devrait être rare que tous les directeurs d'une organisation respectent leur budget » (p. 114)¹⁴.
- « Dans de nombreux cas, le budget le plus efficace pour l'évaluation pourrait être dénommé budget *ex post facto*. On entend par là un budget qui est conçu et réalisé de façon à tenir compte de l'impact d'événements incontrôlables ou imprévisibles et, éventuellement, est ajusté après réalisation de l'événement. » (p. 115).

Figure 2.1 : les contradictions entre les missions budgétaires, d'après Barrett & Fraser (1978, p. 113)



Les contradictions entre les missions budgétaires sont dues au niveau de difficulté et de pression des objectifs budgétaires et à la possibilité ou non de réviser ceux-ci.

Tableau 2.6 : Contradictions entre fonctions du budget

	Pression forte	Révisions possibles
Planifier	Contradictoire	Contradictoire
Motiver	Compatible	Contradictoire
Evaluer	Contradictoire	Compatible

¹⁴ Hofstede (1977) conseille «Comprenez bien que les budgets ne motivent que lorsqu'ils sont assez justes pour constituer un défi et qu'ils ne constituent un défi que lorsqu'il y a un risque de ne pas les atteindre complètement. Si certains budgets ne sont pas atteints, c'est un signe que le système se porte bien, mais cela ne veut pas dire que quelqu'un est fautif. Si vous avez l'habitude de vous en tenir à cette dernière interprétation, vous arriverez vite à faire atteindre tous les budgets, mais ils ne susciteront aucune motivation » (p. 218).

Barrett & Fraser (1978) conseillent « d'admettre que les conflits entre fonctions existent réellement. Bien que les effets néfastes des conflits puissent très souvent être réduits, ils ne peuvent être complètement être éliminés (...) Une grande part de l'insatisfaction liée aux systèmes budgétaires contemporains vient de la tentative de faire jouer plusieurs rôles à un budget unique » (p. 119).

Ces contradictions seraient en pratique amoindries par l'existence de *slack*, qui atténue la difficulté budgétaire et par la prédominance de la fonction de planification sur les autres fonctions. Une enquête de Merchant & Manzoni (1989) montre ainsi que les centres de profit ont des objectifs qu'ils ont toutes les chances de réaliser s'ils fournissent les efforts nécessaires (cf.2.2). L'incorporation de *slack* dans les budgets résout aussi la contradiction entre l'influence inévitable de facteurs exogènes et la nécessité d'évaluer objectivement. Plutôt que d'avoir des budgets serrés et une appréciation subjective des conditions d'environnement, des budgets réalisables constituent une bonne base de prévisions financières, d'évaluation et de mobilisation des employés.

1.3.2. Planification et adaptation

La volonté de maîtriser le futur semble peu compatible avec l'aptitude à faire face au changement. La survenue de conditions imprévues rend obsolète un plan d'action. Il existe donc une contradiction supplémentaire entre la volonté de maîtriser la performance et celle de créer les conditions de la performance future, autrement dit entre :

- la planification et le contrôle, qui impliquent de créer des rigidités en décourageant certaines actions non désirables ; et
- la faculté de s'adapter, de saisir des opportunités, qui nécessite des marges de liberté et des possibilités d'invention.

La notion même d'objectif budgétaire pose en fait problème. Le processus budgétaire privilégie les objectifs précis, chiffrés, univoques, alors que des objectifs larges, ouvrant le champ des possibles et des interprétations seraient plus adaptés pour faire face aux évolutions de l'environnement. Collins et al. (1997) observent d'ailleurs qu'en période de crise, le processus budgétaire est peu utilisé.

1.3.3. Les modes de résolution des contradictions entre fonctions du budget

Les contradictions entre les différentes fonctions du budget sont partiellement résolues, comme nous venons de le voir, par l'adjonction de *slack* dans les prévisions budgétaires, de manière empirique par les responsables budgétaires ou bien de façon structurelle par un aménagement du processus budgétaire lui-même. Les contradictions intrinsèques au budget ne semblent donc pas susciter de conflits spécifiques mais plutôt des compromis au niveau des usages, qui fait que les fonctions du budget ne sont pas simultanément maximisées.

1.3.3.1. La manipulation des objectifs et des mesures

Une manière sommaire de résoudre les contradictions consiste à manipuler les objectifs et les mesures, en minimisant les standards de performance de façon à se prémunir contre le risque de non atteinte des objectifs budgétaires, ce qui revient à créer du *slack* (cf. partie 2.2) ; soit à tricher avec les mesures financières de performance.

La fraude financière à travers la manipulation des données financières a longtemps été considérée comme anecdotique. Les scandales WorldCom et Enron du début des années 2000 confortent l'argument d'Hopwood (1972a), qui jugeait la manipulation des données comptables endémique et inhérente à la conjonction d'une forte pression budgétaire et d'un mode d'évaluation des performances exclusivement fondé sur le budget.

1.3.3.2. Un double jeu de budgets

Barrett & Fraser (1978) proposent différents dispositifs pour réduire ces contradictions inévitables :

- l'existence d'un double jeu de standards : en raison de l'emboîtement des budgets les uns dans les autres, il n'est pas possible d'avoir simultanément des objectifs tendus dans le bas de la hiérarchie et des objectifs modestes en haut de l'organisation, sauf à créer un deuxième jeu d'objectifs budgétaires. C'est d'ailleurs la solution adoptée par GE¹⁵. Les managers ont à la fois des objectifs budgétaires et des objectifs tendus (« *stretch* »).

¹⁵ Cas Harvard Business School, "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership" (2005), p. 10.

- un double système d'évaluation avec des primes pour le respect du budget initial réservées aux cadres dirigeants et d'autres primes récompensant l'accomplissement du budget révisé destinées aux autres managers.

1.3.3.3. Un budget flexible

Les dépenses sont classées selon leur nature, fixe ou variable, ce qui permet d'obtenir plusieurs budgets en fonction du niveau d'activité prévu ou de l'évolution de certaines variables déterminées à l'avance. Des scénarios alternatifs peuvent ainsi être chiffrés lors de la planification. Les budgets flexibles semblent en pratique peu utilisés par les entreprises américaines (Umapathy, 1987). Quant aux douze entreprises étudiées par Merchant & Manzoni (1989), elles fonctionnent avec un seul budget et n'ont pas, sauf exception, de budget flexible.

1.3.3.4. Des révisions budgétaires en cours d'année

La révision des budgets permet d'incorporer les informations les plus récentes, ce qui améliore la qualité des prévisions et la pertinence des standards d'évaluation des performances. Réviser le budget permet donc de résoudre, imparfaitement, la contradiction entre évaluer et motiver. Anthony et al. (1992) distinguent deux types de révisions budgétaires :

- les révisions périodiques et systématiques, trimestrielles par exemple, et
- les révisions dans des circonstances exceptionnelles.

Quand elles sont institutionnalisées, ils recommandent que les révisions du budget soient difficiles à obtenir et limitées au cas où le budget est devenu tellement irréaliste qu'il ne constitue plus un étalon fiable. Ardoin et al. (1986) abondent dans ce sens : « étant donné que les budgets correspondent à un plan d'action approuvé et à un engagement des opérationnels à atteindre l'objectif, les budgets ne devraient pas être révisés en cours d'année. Seules des circonstances majeures et exceptionnelles devraient amener la direction générale à demander une révision des budgets » (p. 74).

Le budget ne doit toutefois pas être un obstacle à la saisie d'une nouvelle opportunité. Lebas (1997) estime que beaucoup de managers considèrent leurs engagements vis-à-vis du budget, plus importants que l'objectif prioritaire qui devrait rester

le développement du potentiel de création de richesse de l'entreprise. L'intention au moment de l'élaboration du budget est plus importante que sa traduction chiffrée.

1.3.3.5. Des prévisions glissantes

Une autre variante consiste à avoir un système de **prévisions glissantes** où les périodes budgétées sont inférieures à l'année et où chaque période est soumise à deux révisions avant d'atteindre sa version finale.

Gervais (1994) perçoit un triple intérêt à cette méthode :

- les prévisions sont plus réalistes puisque la période d'anticipation est plus courte et le budget est révisé plusieurs fois avant d'être mis en œuvre.
- L'effet des facteurs non contrôlables est moins fort, ce qui permet une évaluation plus juste.
- Les objectifs peuvent être tendus tout en ayant été révisés, ce qui constitue un défi motivant pour les responsables budgétaires.

Cette solution a été adoptée par plusieurs entreprises en pointe en matière de management de la performance (cf. partie 3.7). Le thème se répand dans la presse spécialisée, par exemple, K. Jehle (1999) :

« Les budgets doivent être flexibles, et vous devez les rafraîchir au fur et à mesure que votre business évolue. Plus votre industrie change rapidement, plus votre entreprise change de priorité rapidement, plus vous devez changer vos plans, et par conséquent vos budgets fréquemment. (...) En période de changement, les organisations ont besoin de planifier et donc de re-planifier rapidement. Une budgétisation rapide, efficace, des prévisions glissantes, un *reporting* et une analyse de gestion efficace sont indispensables pour gérer des conditions changeantes ou des déviations par rapport aux performances prévues » (Jehle, 1999).

1.3.4. Conclusion

Le processus budgétaire remplit neuf fonctions distinctes qui couvrent un champ extrêmement large des activités de management : communiquer, évaluer, motiver, coordonner, allouer les ressources, gérer les conflits, anticiper le futur, piloter et favoriser l'apprentissage. Les organisations privilégient certaines de ces fonctions au détriment

d'autres et mettent en œuvre un certain nombre de dispositifs pour limiter les contradictions et interférences dommageables entre fonctions.

Ces différences posent à leur tour question. Existe-t-il des formes ou des caractéristiques du processus budgétaire qui sont plus efficaces que d'autres, dans l'absolu ou en fonction de certaines variables de contingence ? Nous allons aborder cette question dans la deuxième partie de ce chapitre à partir d'une revue de la littérature. Les chercheurs n'ont pas envisagé toutes les sources de variation possibles et se sont principalement intéressés, à notre connaissance, à l'impact de la participation et du niveau de *slack* incorporé.

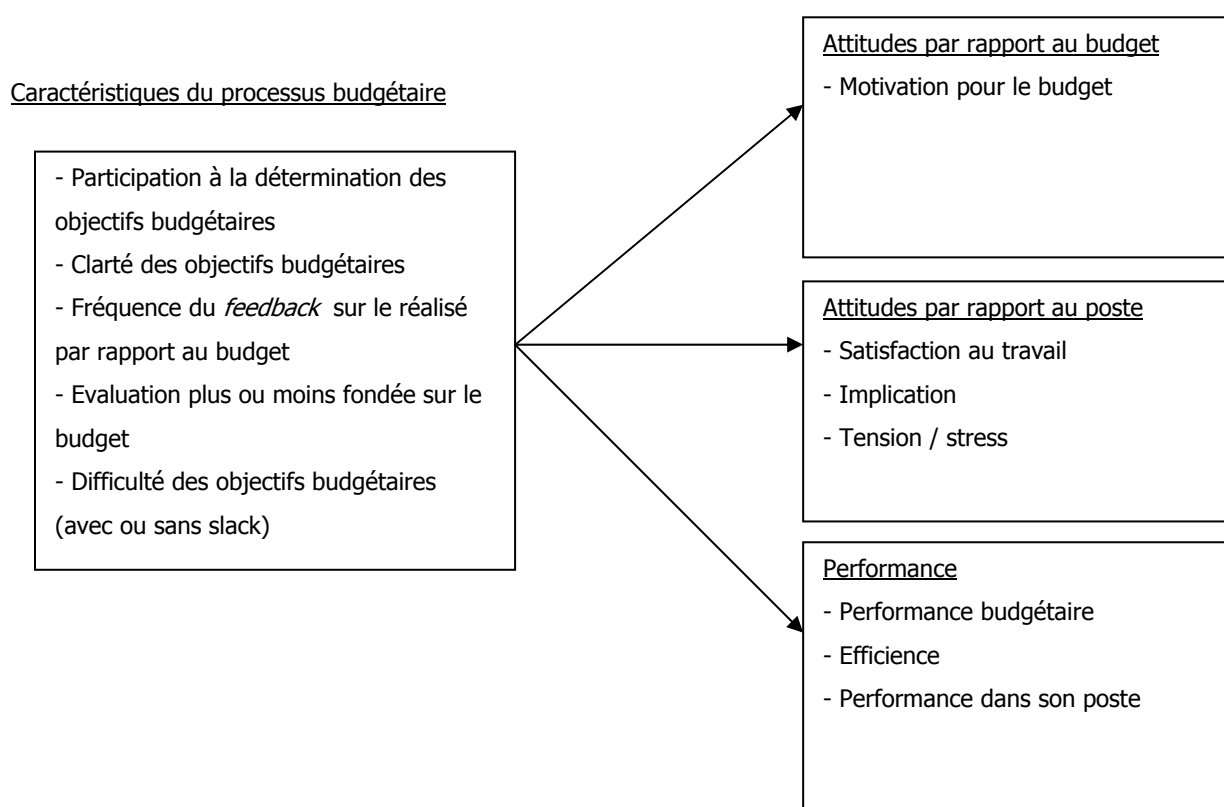
Au demeurant, l'inventaire que nous venons de dresser des fonctions du budget nous servira à définir au chapitre 5 la performance du processus budgétaire par l'efficacité avec laquelle ces fonctions sont remplies, puis au chapitre 6 d'opérationnaliser les construits sélectionnés pour capturer les effets des débats et conflits.

2. Caractéristiques budgétaires

De nombreux chercheurs se sont interrogés sur les effets du processus budgétaire et ont tenté de découvrir ou de valider un certain nombre de relations entre les caractéristiques du processus budgétaire et leur impact sur les attitudes mentales, le comportement et la performance individuelle ou organisationnelle (cf. figure 2.2). Nous allons présenter un certain nombre de ces caractéristiques (avec ou sans participation, avec ou sans *slack* et leur variation en fonction de facteurs de contingence).

Le rappel de ces recherches dans le cadre de notre thèse est nécessaire puisque notre travail en constitue à plusieurs titres le prolongement. La question de l'efficacité de la participation, qui a été longuement débattue, est centrale dans notre dispositif de recherche. Il ne peut en effet y avoir de résolution de conflits ou d'expression d'opinions contradictoires sans participation. Ensuite, l'incorporation de *slack* dans le budget est un moyen pour réduire les conflits et atténuer les contradictions. Enfin, les variables de contingence constituent par nature une invitation à la modestie lors de la construction d'un modèle et de son test empirique. La validité de certaines relations de cause à effet peut être limitée à certains contextes organisationnels et il serait vain de vouloir les généraliser.

Figure 2.2 : relations testées dans la littérature : effets des caractéristiques du processus budgétaire



2.1. Avec ou sans participation

On distingue, comme nous l'avons vu, une méthode descendante d'élaboration des budgets où les budgets sont imposés et une méthode ascendante où les budgets sont négociés et font l'objet de multiples amendements avant leur adoption définitive. La méthode ascendante et plus généralement la participation des subordonnés présenteraient de nombreux avantages. La participation améliorerait la qualité des décisions prises : les subordonnés apportent des informations et remédient à l'asymétrie d'information. La participation faciliterait la mise en œuvre grâce à une plus grande acceptation des objectifs budgétaires (identification au budget, satisfaction des besoins d'autonomie). L'ennui est que l'efficacité de la participation n'a jamais été clairement démontrée.

L'étude de la participation, une longue tradition de recherche

Malgré la simplicité de la question initiale, la littérature sur la participation est vaste et complexe. Les questions de recherche se sont progressivement sophistiquées sans jamais parvenir à des conclusions probantes. Comme les résultats obtenus empiriquement n'ont pas permis de confirmer l'existence de relations directes unidirectionnelles, des variables médiatrices, telles que l'incertitude de la tâche à accomplir, la personnalité ont alors été introduites. En dépit de la complexité des modèles testés, la discordance des études empiriques et l'incohérence entre les résultats observés et la théorie limitent la portée de ce courant de recherche (Covaleski et al., 2003).

Comme jamais le caractère conflictuel du processus budgétaire, ni le type de participation, ni le mode de résolution des conflits n'ont été envisagés comme variables explicatives, il est possible que cette thèse puisse apporter un éclairage nouveau sur cette problématique ancienne.

L'étude de terrain exploratoire de quatre entreprises industrielles menée par Argyris (1953) a marqué le point de départ de ce courant de recherche sur la participation. La pression budgétaire ressentie par les subordonnés avait trois origines : l'insistance répétée sur la nécessité d'atteindre le budget, la hausse des standards budgétaires à un niveau plus difficile une fois qu'ils étaient atteints, la nature inflexible des documents budgétaires qui ne permettait pas de rendre compte des causes réelles des écarts. Cette pression aurait engendré un cortège de conséquences négatives : tension accrue, frustration, ressentiment, peur et détérioration possible de la performance à long terme. La recommandation d'Argyris était d'impliquer les subordonnés dans la fixation de leur budget, afin de réduire l'incompréhension entre opérationnels et financiers. Cette implication devait se traduire par

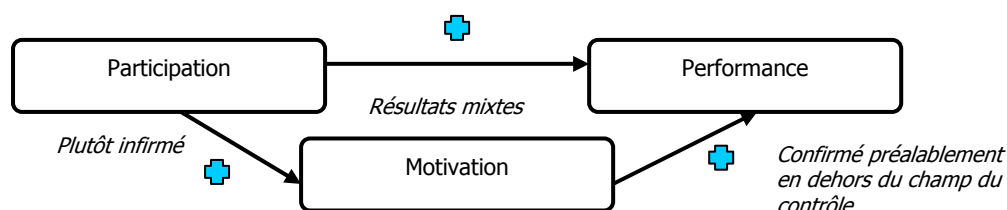
une véritable participation et non par un simulacre de participation où les individus sont consultés mais privés de tout pouvoir d'influence.

Nous allons montrer que les recherches postérieures n'ont pas réussi à établir clairement la valeur de la participation, qui semble pourtant intuitivement si évidente, sur la performance ou la motivation des employés.

2.1.1. Participation et motivation – Participation et performance

L'étude des relations entre participation et performance ou motivation ont en effet fait apparaître des résultats incohérents.

Figure 2.3 : relations testées dans la littérature : effet de la participation sur la performance et la motivation



De nombreuses études ont montré une corrélation positive entre participation et motivation et /ou participation et performance. Après Argyris (1953), Bass & Leavitt (1963) confirment par exemple avec trois expériences de laboratoire la « forte relation positive entre la participation et la planification, le moral et la productivité » (p.584). Hofstede (1977) décompose la motivation en deux composantes, la pertinence et l'attitude, et vérifie aussi qu'une plus grande participation conduit à une motivation plus élevée. Il modère toutefois ses conclusions en affirmant que les employés ne désirent pas la participation avant d'en avoir fait l'expérience et que ceux qui ne la connaissent pas ne sont pas mécontents de leur travail.

D'autres chercheurs ont néanmoins observé le phénomène inverse : la participation tend à améliorer l'attitude des participants vis-à-vis du processus budgétaire, leur satisfaction mais pas leur motivation, ni leur performance. Ivancevich (1977) relate une étude de cas où la fixation d'objectifs sans participation aboutit à de meilleures performances. Le tableau ci-dessous fournit une liste non exhaustive des recherches qui relèvent de cette catégorie.

Tableau 2.7 : Relation entre participation et performance

<i>Relation positive entre participation et performance</i>	<i>Relation neutre ou négative entre participation et performance</i>
Argyris (1953)	Milani (1975)
Becker & Green (1962)	Ivancevich (1977)
Bass & Leavitt (1963)	Cherrington & Cherrington (1973)
Brownell (1982)	Bryan & Locke (1967)
Hofstede (1977)	Morse & Reimer (1956)
Merchant (1981)	Locke & Schweiger (1979)
Brownell & McInnes (1986)	Kenis (1979)
	Hirst (1987b)
	Penno (1990)

Les travaux sur la question sont difficilement réconciliables. A titre d'exemple, on peut citer Hirst (1987b) qui essaie de répliquer les résultats obtenus par Brownell (1982), qui lui même essayait de réconcilier les conclusions opposées de Hopwood (1972a) et Otley (1978). Malheureusement, Hirst (1987b) ne parvient pas à retrouver le lien positif entre importance accordée au budget dans l'évaluation des performances, participation budgétaire et performance. Il conclut : la participation budgétaire a un faible effet positif sur la performance, quelle que soit l'importance accordée au budget, contrairement aux observations de Brownell (1982).

Un autre exemple de résultat déconcertant et paradoxal se trouve dans la recherche menée par Brownell & McInnes (1986), qui confirme les liens positifs entre participation et performance ainsi qu'entre motivation et performance mais pas entre participation et motivation. Plus précisément, les auteurs observent une relation négative entre participation et motivation intrinsèque mais une relation positive entre participation et probabilité d'atteindre certaines récompenses externes (augmentation de salaire, promotion, etc.). Une manière d'interpréter ces résultats consisterait à dire que la participation favorise l'apparition de *slack* dans les budgets, de façon à accroître les chances d'obtenir ces récompenses externes, ce qui signifierait que la participation accroît la motivation externe au détriment de la motivation interne. Une autre explication possible proviendrait de l'existence d'une causalité inversée où les managers performants bénéficieraient de plus grandes possibilités de participation.

Pour Merchant (1981), la cause est entendue : « Beaucoup d'auteurs ont tenté de trouver des relations simples et bivariées entre les pratiques budgétaires et la performance, mais avec très peu de résultats » (p. 816). Plus radical, Flamholtz (1983) estime qu'« une quantité considérable de ces recherches se caractérise par une qualité presque stérile » (p. 153).

2.1.2. Participation et satisfaction

Contrairement au lien entre participation et performance, il y a un consensus sur l'existence d'une relation positive entre participation et satisfaction : l'absence de participation diminue la satisfaction professionnelle. Milani (1975), Kenis (1979), Collins (1978), Cherington & Cherington (1973), Hofstede (1977), entre autres confirment empiriquement cette relation.

Le lien entre participation et satisfaction n'est cependant pas simple. Toute prise de décision génère un état d'inconfort mental, qui ne cesse qu'avec la valorisation des aspects positifs de cette décision et la minimisation de ses aspects négatifs. Foran & DeCoster (1974) vérifient cette théorie et montrent que les individus qui prennent des décisions ressentent une dissonance cognitive qui n'est réduite que par la confirmation qu'ils ont fait le bon choix (*feedback* positif). L'absence de participation pourrait donc convenir aux personnes qui sont averses au risque et à l'incertitude ou qui ont un profil plus rigide ou plus autoritaire. Ce résultat est cohérent avec les observations de Lawrence & Lorsch (1967) sur l'adéquation de certains systèmes de management à certaines personnalités.

2.1.3. L'effet modérateur de la personnalité

L'effet modérateur de la personnalité, relevé par Vroom dès 1960, pourrait donc être un chaînon manquant dans cette somme de recherches incohérentes. Les personnes qui présentent de forts besoins d'indépendance obtiennent en effet statistiquement des performances meilleures quand elles participent à la prise de décision. L'influence des traits de personnalité sur les attitudes et les performances budgétaires a donc été explorée.

« Locus of control »

Le « Locus of control » est une expression difficilement traduisible en français, qui est conservée telle quelle dans la littérature psychologique et que l'on peut approcher par la

notion de *centre de contrôle*. Rotter¹⁶, l'inventeur de ce concept, distingue les individus qui ont un centre de contrôle externe de ceux qui en ont un centre de contrôle interne. Les externes croient que les événements sont contrôlés par des puissances externes (le destin, la chance, le hasard ...) à la différence des internes, qui ont la conviction de pouvoir influencer les événements.

Brownell (1981 & 1982) observe, aussi bien lors d'une expérience de laboratoire que dans une enquête terrain, que les internes éprouvent une plus grande satisfaction au travail et obtiennent de meilleures performances dans des contextes de participation élevée, alors que l'inverse se produit pour les externes.

Tableau 2.8 : Relation entre participation et performance, en fonction du « *locus of control* »

	Interne	Externe
Forte participation	Cohérence → Performance élevée	Incohérence → Performance faible
Faible participation	Incohérence → Performance faible	Cohérence → Performance élevée

Licata et al. (1986) s'intéressent aussi à la personnalité du supérieur hiérarchique. Des études psychosociologiques ont en effet révélé une corrélation entre centre de contrôle et style de *leadership*, avec une prédisposition à l'autoritarisme pour les externes. On peut donc s'attendre à ce que les managers 'externes' privilégient un style de management moins participatif. L'expérience en laboratoire menée par Licata et al. (1986) vient confirmer cette hypothèse : un responsable avec un centre de contrôle 'interne' permet une plus grande participation à la fixation d'objectifs budgétaires à ses subordonnés qu'un responsable 'externe'¹⁷.

Chenhall (1986) poursuit la même ligne de recherche et observe que chez les dyades composées de supérieurs et de subordonnés homogènes du point de vue de l'autoritarisme, le subordonné éprouve une plus grande satisfaction au travail et une attitude plus positive face aux budgets. Le supérieur 'autoritaire' préfère les interactions fondées sur le pouvoir et l'autorité, tandis que le subordonné 'autoritaire' préfère l'attribution de responsabilités et de directives. Une enquête auprès d'une quarantaine de responsables confirme l'impact positif

¹⁶ Rotter, J. B. (1966), "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, n° 609, pp.1-28.

¹⁷ Dans le dispositif expérimental des auteurs, le responsable 'interne' se laisse en effet plus influencer par la proposition budgétaire de son subordonné qu'un responsable 'externe'.

de la participation et de l'homogénéité des groupes sur la satisfaction au travail et la satisfaction vis-à-vis du budget.

2.1.4. L'effet modérateur de la culture nationale.

Les recherches précédentes portent sur des organisations américaines. Voulant apprécier l'impact de la culture nationale, French et al. (1960) ne parvinrent pas à mettre en évidence de relation significative entre participation et performance dans une entreprise norvégienne. Frucot & Shearon (1991) observent toutefois le résultat inverse en étudiant des responsables mexicains, qui ont pourtant des caractéristiques culturelles très éloignées de celles des Etats-Unis. Se fondant sur le travail d'Hofstede, les auteurs proposent les axes de différenciation suivants entre le Mexique et les Etats-Unis.

Tableau 2.9 : Différences culturelles entre les Etats-Unis et le Mexique

	Etats-Unis	Mexique
Distance au pouvoir	Faible	Elevée
Evitement de l'incertitude	Faible	Elevé
Individualisme	Elevé	Faible
Masculinité	Elevée	Elevée

Ces différences (un style plus autoritaire et une aversion vis-à-vis de l'incertitude) pourraient laisser croire que les Mexicains sont moins sensibles à la participation que les Américains. L'enquête de Frucot & Shearon (1991) révèle au contraire un impact positif de la participation sur la performance et la satisfaction, ce qui tendrait à infirmer la relativité culturelle de la valeur de la participation, (qui est pourtant déjà mal établie aux Etats-Unis).

Autre résultat inattendu, si la théorie du « centre de contrôle » se voit vérifiée aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie (les responsables budgétaires mexicains « internes » obtenant une meilleure performance quand ils participent au budget que les « externes »), l'inverse est observé pour les échelons inférieurs. Cela révélerait soit une spécificité culturelle des Mexicains, soit une limite imprévue de la théorie initiale.

A la lecture de ces résultats, on constate que l'ajout de la dimension culturelle n'a fait qu'accroître la confusion.

2.1.5. Autres facteurs modérateurs

L'influence d'autres facteurs modérateurs a été testée, sans que jamais les oppositions le long de la ligne hiérarchique ou entre pairs n'aient été considérées.

Ces recherches n'ont pas la prétention de réconcilier les incohérences initiales. Elles apportent un éclairage nouveau sur les circonstances favorables à la participation, sans préciser dans quelle configuration la participation est clairement indiquée ou contre-indiquée.

L'ambiguïté de rôle

La participation influencerait la satisfaction et la performance par l'intermédiaire d'une variable médiatrice : l'ambiguïté de rôle. Il y a ambiguïté de rôle quand un individu n'a pas une vision suffisamment claire des comportements ou des niveaux de performance qui sont attendus de lui. L'enquête de Chenhall & Brownell (1988) révèle ainsi que la participation contribue à réduire l'ambiguïté de rôle, ce qui améliore la satisfaction et la performance.

Attitude par rapport au travail

Mia (1988) note que la participation conduit à une meilleure performance chez les managers qui ont une attitude favorable vis-à-vis de leur entreprise et de leur travail ou qui ont une forte motivation pour leur travail. A l'inverse, la participation a un impact négatif sur la performance de ceux qui ont déjà une attitude négative ou qui sont peu motivés.

L'explication de la non-participation

Dans une condition de pseudo-participation, le fait d'expliquer aux responsables budgétaires pourquoi ils ne peuvent pas influencer le budget aurait un effet favorable sur la performance. Libby (1999) sonde le double lien entre participation, justification de l'absence d'influence sur le budget final et performance. Dans une expérience de laboratoire où les sujets doivent traduire un certain nombre de symboles en caractères alphabétiques, les participants expriment un point de vue qui est ignoré par 'leur supérieur hiérarchique' qui leur assigne un objectif plus difficile que celui qu'ils avaient souhaité. La combinaison de participation et d'explication de l'absence d'influence donne des résultats significativement meilleurs par rapport aux cas de non participation, ou de participation sans explication. Libby estime que ces observations doivent être interprétées à la lueur de la théorie de la justice organisationnelle.

Le niveau hiérarchique

L'importance de la participation dépend du niveau hiérarchique. Pour Pasewark & Welker (1990), la participation est essentielle aux niveaux hiérarchiques élevés. Les mauvaises décisions budgétaires de responsables de haut niveau sont rétrospectivement attribuées par les auteurs de ces mêmes décisions à un style de décision trop autocratique. Au moment de l'élaboration du budget, l'importance de la qualité de la décision et de son acceptation ont été mal jugées, ce qui a conduit le responsable à prendre la décision lui-même, sans consulter ses subordonnés.

La complexité de la décision et l'importance de l'implication des subordonnés

Comme il ne semble pas exister de règle absolue concernant le degré de participation adéquat, un modèle de contingence a été proposé par Pasewark & Welker (1990), en adaptant au processus budgétaire le modèle de Vroom & Yetton (1973)¹⁸ sur les styles de décision. Le degré optimum de participation dépend de la complexité de la décision budgétaire à prendre et de l'importance de l'implication des subordonnés.

Le modèle initial de Vroom & Yetton (1973) met en relation cinq styles de décision, selon le degré d'autorité exercée, et ses conséquences mesurées en termes de qualité et d'acceptation de la décision. Vroom & Yetton proposent ensuite des règles de décision pour adapter le style de décision aux circonstances. Ils recommandent ainsi d'éviter les styles de décision les moins participatifs quand la qualité de la décision est importante et peut être améliorée par les informations fournies par les subordonnés et quand l'acceptation de la décision est nécessaire.

Tableau 2.10 : Les styles de décision d'après le modèle de Vroom & Yetton (1973) appliqués au budget par Pasewark & Welker (1990)

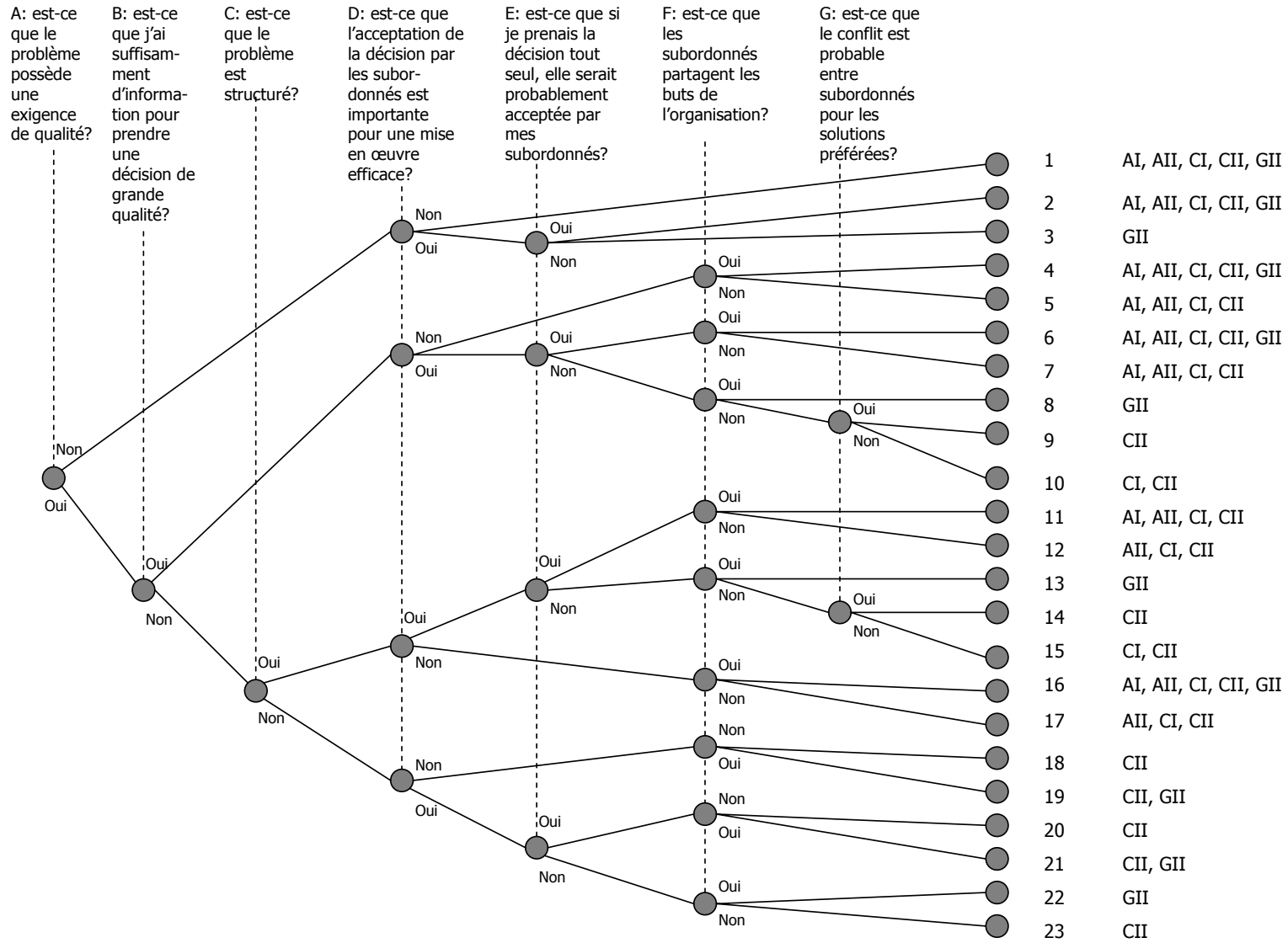
Styles autocratiques	AI	Vous préparez le budget tout seul en utilisant les informations qui se trouvent à votre disposition
	AII	Vous obtenez l'information nécessaire auprès de vos subordonnés, et préparez ensuite le budget vous-mêmes. Vous pouvez leur expliquer ou ne pas expliquer les décisions budgétaires quand vous leur demandez de l'information. Les subordonnés se contentent de fournir de l'information, sans générer ou évaluer d'autres solutions budgétaires.

¹⁸ Des validations empiriques ont été menées par Vroom & Jago (1978), Margerison & Glube (1979), Field (1982), Jago & Scamell (1982).

Styles consultatifs	CI	Vous discutez de la décision budgétaire individuellement avec les subordonnés appropriés, en obtenant leurs idées et leurs suggestions, mais sans les réunir. Vous prenez ensuite la décision budgétaire, qui peut refléter ou non l'influence de vos subordonnés.
	CII	Vous discutez de la décision budgétaire avec vos subordonnés, réunis en groupe, en obtenant leurs idées collectives et leurs suggestions. Vous prenez ensuite la décision budgétaire, qui peut refléter ou non l'influence de vos subordonnés.
Style de groupe	GII	Vous discutez de la décision budgétaire avec vos subordonnés, réunis en groupe. Vous élaborez ensemble et évaluez les alternatives budgétaires et essayez de parvenir à un accord (un consensus) sur une solution. Votre rôle est plutôt celui d'un animateur ; vous n'essayez pas d'influencer le groupe pour qu'il adopte « votre » budget et vous êtes prêt à accepter et à mettre en œuvre n'importe quel budget qui aura le soutien du groupe entier.

Si l'approche contingente de Pasewark & Welker (1990) est séduisante, sa mise en œuvre pratique semble moins évidente. La figure suivante montre que le modèle décisionnel pour déterminer le style le plus adéquat est alambiqué avec pas moins de sept filtres successifs. Ensuite, les réponses aux questions ne coulent pas de source : quel problème ne présente pas d'exigence de qualité ? Qui peut dire qu'il possède suffisamment d'information pour prendre une décision de grande qualité ? ou que l'acceptation de la décision par les subordonnés n'est pas importante ?

Figure 2.4 : Les règles de décision dans le modèle Vroom-Yetton d'après Pasewark & Welker (1990)



2.2. Avec ou sans *slack*

Après la question de la participation, une autre interrogation traverse la littérature, celle du degré de difficulté ou de tension des objectifs budgétaires. Cette problématique nous intéresse directement car la détermination d'objectifs serrés ou difficiles dans un contexte de participation est une source de débats et éventuellement de conflits.

2.2.1. Difficulté des objectifs budgétaires

Un préambule : la clarté des objectifs

Les recherches en psychosociologie montrent qu'il est plus efficace de fixer à ses employés des buts spécifiques (par exemple, vendre tant d'unités du produit X) plutôt que de les encourager à faire du mieux qu'ils peuvent (par exemple, vendez autant de produits X que possible). La clarté des objectifs budgétaires se rapporte à leur degré de spécification et de compréhension. Kenis (1979) confirme que la clarté et la spécificité des objectifs a un effet positif sur la satisfaction professionnelle, l'attitude face au budget et la performance.

Difficulté des objectifs budgétaires et performance

La clarté des objectifs budgétaires étant acquise, les objectifs peuvent être lâches et facilement atteignables ou au contraire très serrés et difficilement accessibles. Comment fixer le curseur ?

Stedry (1960), Locke (1968), ou encore Lickert (1967) vérifient expérimentalement que plus les individus ont des buts élevés, meilleurs sont les résultats obtenus. La formulation de buts spécifiques et difficiles conduit à des performances supérieures à celles obtenues dans des conditions d'absence de buts ou de recommandation générale de faire de son mieux.

Dans une expérience de laboratoire consistant à résoudre des problèmes algébriques, Stedry (1960) montre que la performance est d'autant plus élevée que le budget est serré et qu'il a été fixé avant que les individus aient pu former un niveau d'aspiration personnel. La fixation d'objectifs élevés, s'ils ne sont pas rejetés par les individus, élève en effet directement le niveau d'aspiration. La formulation explicite d'un niveau d'aspiration détermine ensuite la performance car l'acceptation de buts difficiles entraîne une

concentration de l'attention sur les stratégies et activités pertinentes par rapport aux objectifs, ainsi qu'un effort plus important et plus soutenu dans la durée (Locke et al., 1981).

Le processus budgétaire devrait donc être utilisé pour susciter des aspirations élevées et des engagements sur des niveaux de performance ambitieux (Stedry, 1960). Latham & Baldes (1975) vérifient la portée pratique de cette recommandation auprès de conducteurs de camions. La fixation d'objectifs spécifiques difficiles améliore immédiatement la performance, ce qui se traduit par un gain pour l'entreprise d'au moins un quart de million de dollars.

Ivancevich & McMahon (1982) confirment que la fixation d'objectifs produit de meilleurs résultats que l'absence d'objectifs (ou des recommandations vagues, de type « faites de votre mieux ») et mettent en évidence deux autres phénomènes intéressants, qui trouvent leur application directe dans un processus budgétaire complet : un *feedback* sur la performance réalisée donne de meilleurs résultats que l'absence de *feedback* ; un *feedback* auto-généré dans un contexte d'objectif précis est encore plus puissant qu'un *feedback* externe avec un objectif précis.

Dépassant le stade de la simple performance individuelle, Simons (1988) vérifie à partir de questionnaires envoyés à 86 entreprises canadiennes, la corrélation entre l'existence de budgets serrés et une meilleure performance économique organisationnelle (mesurée à l'aune d'un ROI sur les trois dernières années). Ce surcroît de performance provient selon l'auteur soit des effets motivationnels des budgets serrés, soit d'une réduction du *slack*.

Les objectifs ne peuvent toutefois pas être déconnectés des possibilités des individus. Si les performances réalisées diffèrent significativement du niveau d'aspiration, le niveau d'aspiration est réajusté à la baisse. Une expérience menée par Stedry & Kay (1964) avec des contremaîtres dans un grand atelier de construction américain montre que lorsque des objectifs difficiles sont considérés comme impossibles à atteindre, la performance s'inverse et devient inférieure à celle obtenue avec les objectifs habituels. Hofstede (1977) confirme les conclusions de Stedry, à partir d'entretiens dans quatre usines : « lorsque les standards sont resserrés, la motivation augmente jusqu'à un certain niveau ; si l'on continue à resserrer les standards, la motivation diminue » (p. 115).

Kennis (1979) confirme à son tour les effets négatifs de budgets trop serrés sur la tension professionnelle et la performance. Une enquête auprès de responsables de niveau intermédiaire dans des entreprises industrielles anglaises révèle que des objectifs budgétaires trop difficiles ont des effets négatifs, tant sur la satisfaction, sur la tension (qui augmente) que sur la performance.

L'âge des individus jouerait un rôle déterminant. Stedry & Kay (1964) observent que les personnes les plus âgées sont plus enclines à trouver les objectifs impossibles à réaliser. Hofstede (1977) note aussi que les personnes plus âgées déclarent plus souvent travailler sous pression. « Un défi pour un homme jeune peut signifier un objectif trop serré et décourageant pour un homme plus âgé » (p. 219).

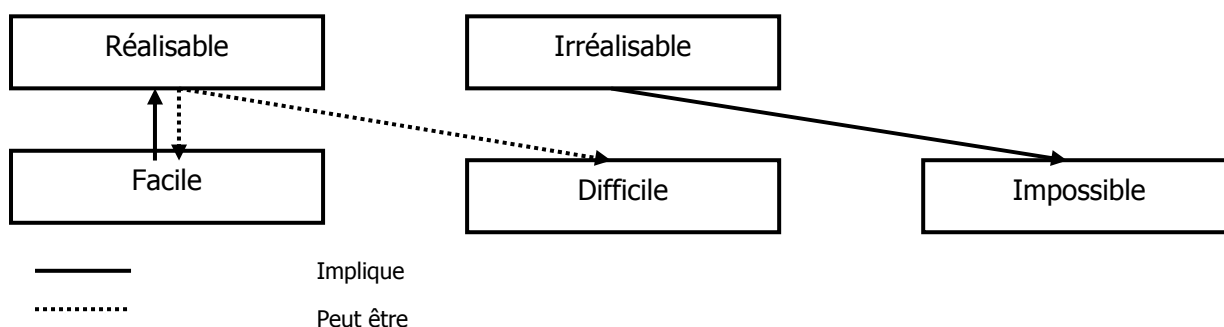
Ivancevich (1977) met par ailleurs en évidence la labilité de l'effet « coup de fouet » sur la performance : après 9 mois, l'effet de la fixation d'un objectif commence à s'estomper. Ivancevich suggère donc d'avoir recours à des programmes de renforcement ou de rafraîchissement pour soutenir l'amélioration dans la durée. Stedry (1960) recommande quant à lui de changer le niveau des objectifs de performance périodiquement, pour qu'ils soient atteints de temps en temps et légèrement au-dessus du niveau atteignable le reste du temps.

En bref, des budgets serrés mais acceptés améliorent la performance. Ce résultat solide et avéré justifie à lui tout seul la pratique budgétaire. La seule question résiduelle demeure le niveau de difficulté adéquat pour stimuler sans décourager.

En pratique, des objectifs réalisables

L'étude de Merchant & Manzoni (1989) montre qu'en pratique la règle est d'avoir des « objectifs serrés mais réalisables » de sorte que la plupart des responsables budgétaires s'attendent et dans les faits parviennent à atteindre leurs objectifs budgétaires. Objectifs réalisables ne signifie pas objectifs faciles mais objectifs atteignables à condition que les responsables fournissent un effort élevé et continu (cf. figure 2.5 ci-après).

Figure 2.5 : les différents types d'objectifs budgétaires



Merchant & Manzoni (1989) observent en effet des choix convergents entre subordonnés et supérieurs sur le niveau de difficulté des objectifs budgétaires. Le sens commun voudrait que les objectifs budgétaires soient serrés mais accessibles, ce qui devrait se traduire par une probabilité d'atteinte des objectifs inférieure ou égale à 50%. Or la probabilité de réalisation des objectifs budgétaires est dans la pratique bien supérieure et non significativement différente selon qu'elle est appréciée par les responsables de centre de profit ou par leur supérieur, soit respectivement : 80% et 78%. Les dirigeants sont de surcroît parfois amenés à réduire des budgets qu'ils trouvent trop optimistes.

Dans un processus budgétaire, les différentes parties semblent donc motivées pour fixer des objectifs ayant de fortes chances d'être réalisés. Hirst (1987) estime aussi que la probabilité de réalisation du budget doit être élevée quand les objectifs budgétaires sont importants et que l'incertitude est élevée. Cet alignement des intérêts contraste avec des négociations supposées être tendues.

Voici la liste des motivations possibles des uns et des autres, telles qu'elles ont été recensées par Merchant & Manzoni (1989).

Tableau 2.11 : Raisons de fixer des objectifs budgétaires réalisables (Merchant & Manzoni, 1989)

Motivations des responsables budgétaires pour obtenir des objectifs budgétaires réalisables	Motivations des dirigeants pour accorder des objectifs budgétaires réalisables
1. Accroître ses primes en négociant des objectifs budgétaires plus faibles	1. Disposer d'une estimation très fiable du profit minimum de l'entreprise
2. Eviter les pertes de crédibilité en interne due à la non atteinte des objectifs budgétaires (la crédibilité se traduisant par des probabilités de promotion et d'augmentation de salaire accrues, par la capacité à vendre ses idées et à obtenir plus de ressources pour son centre de responsabilité)	2. (idem n° 5 pour subordonnés) Se protéger contre les tentations de sur-consommer les ressources (ce à quoi des prévisions trop optimistes pourraient inciter)
3. Préserver ses chances d'éprouver cette sensation grisante que ressentent les gagnants quand ils réalisent leurs objectifs (ici, budgétaires...)	3. Réduire le risque de désengagement de la part des responsables. En effet, si un événement extérieur négatif intervient dans le contexte d'objectifs très tendus, les managers sont susceptibles de se démobiliser ¹ Tout se passe comme si les budgets incorporaient une réserve qui couvre le risque contre des événements imprévus et négatifs.
4. Se constituer une zone de <i>slack</i> afin de disposer d'une marge de manœuvre opérationnelle accrue	4. Minimiser les écarts budgétaires négatifs et donc le besoin d'intervention et d'analyse nécessaires en cas de déviation par rapport au budget
5. Se protéger contre les tentations de sur-consommer les ressources (ce à quoi des prévisions trop optimistes pourraient inciter)	5. Elargir la marge de manœuvre des bons managers. Le <i>slack</i> est tout autant une récompense pour une performance remarquable qu'une manière de favoriser l'innovation
	6. Eviter d'encourager les manipulations comptables et les optimisations à court terme
	7. Faciliter l'obtention de bonus qui permettent de remettre à niveau les salaires avec les moyennes du marché

A l'opposé, Merchant & Manzoni tentent aussi d'élucider les motivations de la constitution de budgets excessivement optimistes.

¹ Un dirigeant commente : « une probabilité [de réussite] de 50% est inappropriée car le premier incident négatif va faire que le gens vont abandonner» (p. 548).

Tableau 2.12 : Raisons de fixer des objectifs budgétaires peu réalisables (Merchant & Manzoni, 1989)

Motivation des responsables budgétaires pour obtenir des objectifs budgétaires <u>peu</u> réalisables	Motivation des dirigeants pour accorder des objectifs budgétaires <u>peu</u> réalisables
1. Accroître ses chances de se voir attribuer des ressources, en faisant valoir des rentabilités attrayantes	1. Accroître rapidement le profit, afin d'émettre un signal positif à l'égard des créanciers, des concurrents ou des marchés financiers
2. Signaler une forte compétence managériale	2. Signaler en interne que le profit à court terme est devenu une priorité
3. Survivre temporairement en promettant des résultats	3. Résoudre les problèmes de sous-performance de certaines unités (en signalant aux managers que des améliorations sont attendues ; en justifiant le non maintien à leur poste de certains responsables)
4. Se créer des défis stimulants afin d'alimenter sa flamme personnelle.	4. Compenser la chance qu'ont eue certains responsables dans les années passées.

La plupart du temps, les dirigeants sont capables de détecter l'optimisme ou le manque de réalisme. Certains l'apprécient comme une qualité, d'autres ne souhaitent pas contrarier l'enthousiasme de leurs troupes.

Recensant les limites de leur enquête, Merchant & Manzoni notent que les interviews ont été réalisés au moment d'une conjoncture économique favorable et qu'il est probable que dans une période de récession les objectifs budgétaires deviennent moins réalisables. Rappelons que réalisable n'est pas synonyme de facile. Le degré de difficulté d'un objectif budgétaire va dépendre du niveau de *slack* incorporé.

2.2.2. L'incorporation de *slack* dans les objectifs budgétaires

L'efficacité est une modalité de la performance au cœur du processus budgétaire : il s'agit d'obtenir plus de résultats avec les mêmes moyens ou d'obtenir les mêmes résultats avec moins de moyens. Dans le langage de la théorie de l'agence, le principal tend à augmenter la pression budgétaire pour accroître l'efficacité des agents, alors que les agents cherchent à se protéger de cette pression en se ménageant un excédent de ressources, communément appelé dans la littérature anglo-saxonne *slack*. D'où la recommandation d'Ardoin et al. (1992) au « contrôleur de gestion [qui doit] s'efforcer de découvrir ces matelas et de s'en expliquer, dans un climat de confiance réciproque » (p. 74).

Définition et ampleur des phénomènes de *slack*

La notion de *slack* a été pour la première fois conceptualisée par Cyert & March (1963), pour lesquels le *slack* organisationnel est la différence entre « le total des ressources disponibles et le total des ressources nécessaires au maintien de la coalition organisationnelle » (p. 36). Le *slack* prend la forme de paiements externes ou internes. Sous sa forme interne, le *slack* alors qualifié de budgétaire, est soit intentionnel, soit masqué. Il provient des imperfections du processus d'allocation des ressources organisationnelles, et notamment des négociations au cours du processus budgétaire. Bien qu'il s'oppose à l'atteinte d'un optimum en termes de coûts et de profit, il ne serait pas intrinsèquement mauvais. Dans un environnement qui présente du *slack*, les managers réalisent plus facilement leurs buts personnels et les buts de l'organisation. Ils accumulent du *slack* dans les bonnes années et le convertissent en profits dans les années de vaches maigres. Le *slack* a donc une fonction stabilisatrice qui absorbe les fluctuations de l'environnement.

D'un point de vue plus opérationnel, le *slack* est l'excès de ressources par rapport à celles qui sont nécessaires pour accomplir une tâche (Antle & Eppen, 1985). Selon Chow et al. (1988), le *slack* budgétaire est la différence entre la performance estimée la plus haute des subordonnés et le budget retenu. Walker & Johnson (1999), qui s'intéressent plus particulièrement au *slack* budgétaire, définissent un biais budgétaire comme « une différence délibérément créée entre la meilleure prévision légitime d'un acteur budgétaire pour le futur et le chiffre fourni dans le budget, rendue possible par l'incertitude inévitable du processus budgétaire » (p. 3).

Schiff & Lewin (1970) expliquent que les managers essaient de créer du *slack* dans leur budget, et cela d'autant plus que l'atteinte du budget est considérée comme importante, soit en sous-estimant les produits, soit en surestimant les coûts :

- en minorant soit le potentiel de vente, soit le prix de vente ;
- en étalant dans l'année ou en n'effectuant pas les embauches prévues, les dépenses de publicité ou de formation ou en minimisant les gains de productivité. Le phénomène concerne tout aussi bien les entreprises rentables que celles qui ne le sont pas, que leur chiffre d'affaires soit stable ou en croissance.

Dans une étude de cas qui décrit bien le phénomène de constitution de *slack* dans les bonnes années et sa conversion en profit lors des mauvaises années, le niveau de *slack* est estimé à 20 à 25% des dépenses opérationnelles budgétées (Schiff & Lewin, 1968). Dans

une autre enquête menée par Onsi (1973), 80% des 32 managers interrogés avouent créer du *slack*, en raison de la pression exercée par les dirigeants et pour se protéger des incertitudes. Lowe & Shaw (1968) démontrent aussi que l'implication des commerciaux dans le processus budgétaire leur permet de déformer les prévisions de vente et d'incorporer du *slack* dans leur budget. Ce biais qui influence les décisions d'allocation de certains budgets à montant limité entre unités concurrentes, tels que le budget promotionnel ou le budget d'investissement, ne peut pas être complètement contrecarré par les dirigeants en raison de l'asymétrie d'information.

Facteurs favorables à l'apparition de *slack*

Les facteurs favorables à la création de *slack* sont l'existence d'un système de primes ou d'autres gratifications conditionnées par l'atteinte du budget, l'incertitude, l'asymétrie d'information, l'aversion au risque, l'asymétrie de position.

L'asymétrie d'information

L'asymétrie d'information est une des conditions de possibilité du *slack*. Les subordonnés ont des informations plus précises que celles de leur supérieur sur les facteurs influençant leur performance. La communication de ces informations pourrait améliorer les activités de coordination et d'évaluation du manager. Pourtant, les subordonnés ont intérêt à n'en dévoiler qu'une partie de façon à obtenir un standard de performance facile à réaliser, et cela d'autant plus que leur rémunération augmente proportionnellement à la réduction de difficulté du budget. La création de *slack* est donc un comportement rationnel de la part des managers qui trouvent un équilibre entre sécurité et augmentation de leurs revenus futurs.

En l'absence d'asymétrie d'information, la pression sociale inciterait les subordonnés à ne pas déformer leurs attentes en matière de performance (Young, 1985). Une expérience de laboratoire organisée par Chow et al. (1986) montre que lorsqu'il y a asymétrie d'information entre supérieur et subordonné, le niveau de *slack* est significativement plus faible avec un système de rémunération 'inducteur de vérité'² (cf. une description ci-après) qu'avec un système 'inducteur de *slack*'. Quand il n'y pas d'asymétrie d'information (du moins dans les circonstances expérimentales déterminées par Chow et al.), les systèmes de rémunération génèrent un niveau de *slack* comparable, ce qui pourrait s'expliquer de deux manières : soit le supérieur s'appuie moins sur l'information fournie par le subordonné au

² Traduction possible de l'expression « Truth-inducing pay scheme » et « Slack-inducing pay scheme »

cours de la discussion budgétaire, soit, comme l'explique Young (1985), le subordonné ressent plus vivement la pression sociale de ne pas maquiller sa performance attendue.

L'aversion au risque

Young (1985) et Waller (1988) montrent que l'aversion au risque est une variable essentielle pour expliquer la formation de *slack*. Des sujets averses au risque conservent le même niveau de *slack*, quel que soit le mode de rémunération, que celui-ci soit 'inducteur de vérité' ou 'inducteur de *slack*'. A l'inverse, les sujets neutres vis-à-vis du risque réduisent le niveau de *slack* quand ils passent d'un mode de rémunération inducteur de *slack* à un mode inducteur de vérité.

L'asymétrie de position

Fisher et al. (2000) montrent que les individus au cours d'un processus budgétaire expérimental adoptent des stratégies de négociation différentes, selon leur position hiérarchique. Les subordonnés optent pour des positions initiales délibérément faibles afin de pouvoir faire des concessions. Cela leur permet de se conformer à des normes sociales implicites, qui veulent qu'au cours d'une négociation, chaque partie fasse un effort en direction de l'autre (surtout si la partie adverse en fait autant), tout en obtenant un objectif final peu éloigné de leurs attentes initiales. *A contrario*, les supérieurs ne gonflent pas leurs prétentions initiales afin de pouvoir lâcher du lest au cours de la négociation et ils sont donc amenés à faire des concessions qui les éloignent de leurs souhaits originels.

La littérature envisage plusieurs moyens pour limiter l'ampleur du *slack*, dont notamment, pour les plus faciles à mettre en œuvre, des débats approfondis lors de l'élaboration du budget. On trouvera ci-après un récapitulatif des méthodes recommandées :

- Procéder à la revue des budgets en analysant la pertinence des hypothèses retenues sur les variables clé et en forçant les responsables à remettre en cause leurs hypothèses établies. « Un tel examen permanent des hypothèses de base permettra d'obtenir un environnement présentant un *slack* minimal et d'approcher des conditions de performance optimale » (Schiff & Lewin, 1970, p. 127).

- Accroître la participation
Contrairement à l'idée selon laquelle la participation constitue la condition de possibilité d'émergence du *slack*, Dunk (1993) observe aussi qu'un degré élevé de participation permet de réduire le niveau de *slack* quand une grande importance

est accordée au budget, et cela indépendamment du degré d'asymétrie d'information entre supérieur et subordonné. Fisher et al. (2000) étudient les modes de fixation des objectifs au cours du processus budgétaire et parviennent à montrer expérimentalement que la négociation est économiquement plus efficace que l'attribution autoritaire d'objectifs budgétaires. Les objectifs négociés sont plus tendus et incorporent donc moins de *slack* que les objectifs imposés par les supérieurs³. Les subordonnés ont de surcroît une performance moindre après l'échec d'une négociation à l'issue de laquelle un objectif leur a été imposé.

- Procéder à des revues approfondies, qu'elles soient menés par des cadres de haut niveau expérimentés, des consultants externes ou des jeunes diplômés (Schiff & Lewin, 1970).

- Mener des analyses *ex post*
D'après Van Der Stede (1997) un contrôle budgétaire serré, un suivi détaillé ligne à ligne, l'importance accordée à l'atteinte du budget, des discussions intenses lors de l'élaboration du budget sont négativement associés avec l'existence de *slack*. L'impact de l'analyse détaillée des écarts est confirmé par Webb (2002).

- Accroître l'implication des individus.
Nouri & Parker (1996) établissent l'effet modérateur de l'implication des individus. Comme le bon sens le prévoit, les subordonnés les moins impliqués utilisent leur influence lors du processus budgétaire pour favoriser leur intérêt personnel et incorporer du *slack* dans leurs prévisions ; les subordonnés dévoués à l'organisation s'efforcent au contraire de réduire le *slack*. Les entreprises japonaises fournissent des exemples où les employés poursuivent les buts de l'entreprise parfois même au détriment de leur intérêt personnel.

- Mettre en jeu la réputation des responsables budgétaires
Le désir d'obtenir une bonne réputation quand celle-ci est liée à la fiabilité des prévisions budgétaires réduit la propension à créer du *slack*, alors que le mode de rémunération est inducteur de *slack* (Webb, 2002).

³ L'effet d'une négociation semble être particulièrement puissant puisque Fisher et al. (2000) observent paradoxalement que le *slack* est plus faible quand il y a accord sur le budget alors que le pouvoir de décision est entre les mains des supérieurs que quand la décision finale appartient aux subordonnés.

- Obtenir des points de référence externes, dans la mesure où les responsables budgétaires les jugent valides et légitimes (Hofstede, 1977).
- Viser un TRI supérieur au coût du capital.
Le TRI minimum d'un projet d'investissement doit être supérieur au coût du capital car les employés incorporent du *slack* dans leur budget d'investissement. Plutôt que de chercher à éliminer ce *slack*, ce qui représenterait un coût excessif et d'investir dans tous les projets qui paraissent rentables, les dirigeants ont intérêt à augmenter les exigences de rentabilité (Antle, R. & J. Fellingham, 1995).
- Utiliser des modes de rémunération inducteurs de vérité.
Avec les systèmes de rémunération qui accordent des bonus pour toute performance supérieure au budget, les collaborateurs ont tendance à minorer le budget et donc à créer du *slack*. Les systèmes de rémunération inducteurs de vérité incitent au contraire à annoncer un budget égal à la performance attendue (cf. exemple ci-dessous) : la rémunération est maximum quand la performance est égale au budget.

Tableau 2.13 : Exemple de système de rémunération inducteur de vérité

Performance	Budget				
	3	4	5	6	7
3	6 \$	5 \$	4 \$	3 \$	2 \$
4	7 \$	8 \$	7 \$	6 \$	5 \$
5	8 \$	9 \$	10 \$	9 \$	8 \$
6	9 \$	10 \$	11 \$	12 \$	11 \$
7	10 \$	11 \$	12 \$	13 \$	14 \$

Grille de rémunération en fonction du budget et de la performance, (Chow, 1988, p.114)

Ce système semble efficace quand il existe une asymétrie d'information entre subordonné et supérieur hiérarchique (Chow et al., 1988). Young (1985) observe toutefois que les sujets créent du *slack*, même en présence de ce type de ce système de rémunération.

- Instaurer des taquets ou « *ratchets* ».
Quand la performance passée est connue, ce qui est le cas des relations employeur-employé habituelles, l'observation sur plusieurs périodes du subordonné permet de mieux estimer ses capacités. Un « *ratchet* », c'est-à-dire

un niveau de performance minimum basé sur les résultats passés, est alors tout aussi efficace qu'un schéma de rémunération « inducteur de vérité » (Chow et al., 1991). Les « ratchets » limitent néanmoins la volonté de dépasser le standard fixé, puisqu'une sur-performance génère une nouvelle exigence pour l'année suivante.

Chow et al. (1988) et Chow et al. (1994) montrent néanmoins que les personnes incorporent à leurs budgets moins de *slack* que ce qui est prédit par les modèles. L'équité et l'honnêteté seraient les principaux facteurs limitant ; les limites supérieures au bonus aussi (Simons, 1988).

Le *slack* négatif

L'inverse du *slack* existe aussi. Au lieu de minimiser leurs objectifs, les subordonnés peuvent surestimer leurs prévisions, de façon à plaire à leur hiérarchie et leur servir ce qu'ils « ont envie d'entendre ».

«Une prévision conservatrice accroît la probabilité de réalisation d'une bonne performance l'année suivante mais au prix d'une déception de ses supérieurs lors de la prévision. Une prévision optimiste est susceptible de faire plaisir immédiatement aux supérieurs mais comporte le risque d'une désapprobation accrue dans un an » (Lowe & Shaw, 1968, p. 311).

Etudiant une chaîne de magasins, Lowe & Shaw (1968) relatent ainsi que les cas de *slack* inversé sont d'autant plus fréquents que les responsables ont accumulé des mauvaises performances dans le passé. Une autre étude de 1970 des mêmes auteurs confirme cette tendance à surestimer les recettes prévisionnelles des points de vente en déclin dans les zones elles-mêmes en déclin, contrairement aux points de vente en baisse dans les zones en croissance globale, dont les ventes prévisionnelles ne sont pas gonflées. La réciproque n'est toutefois pas vraie : il n'existe pas de tendance générale à créer du *slack* et à sous-estimer les ventes dans les zones en croissance. La cause de ces biais serait selon les auteurs la pression exercée par la direction pour avoir un chiffre d'affaires en croissance. Des ventes inférieures à celles de l'an passé paraissent inacceptables et les responsables commerciaux sont donc extrêmement réticents à prévoir des baisses de chiffre d'affaires. Du point de vue de l'entreprise, les erreurs de prévisions se compensent de sorte que la prévision globale s'avère assez juste.

Otley (1985) conteste l'idée que des budgets trop optimistes résultent d'une volonté de manipulation délibérée. Il mentionne plusieurs expériences qui prouvent que l'être humain est un piètre statisticien et qu'il confond moyenne et mode (c'est-à-dire le résultat le plus probable⁴). En étudiant les données de production d'une mine de charbon et d'une usine de production de bouteilles sur trois ans, il met en évidence que la distribution des données de production est asymétrique, qu'elle ne suit donc pas une loi normale (car il n'est pas possible de produire plus que le maximum alors qu'il est possible de ne rien produire), qu'elle est étalée entre la valeur minimum et le mode et resserrée entre le mode et la valeur maximum. Le *slack* négatif pourrait donc s'expliquer par une caractéristique statistique des courbes de production qui fait que la moyenne est inférieure au mode et par la confusion entre moyenne et mode. On peut raisonnablement s'attendre à ce que les courbes de vente suivent le schéma des courbes de production et que les courbes de coûts aient un profil inversé. La résultante en termes de profit serait une distribution encore plus étroite autour de la moyenne.

Les biais budgétaires multiples

Les prévisions de vente et de coûts sont spontanément corrigées, dans une expérience de laboratoire menée par Cyert et al. (1961), par un contre-biais pour éliminer le biais incorporé initialement. Tout se passe comme si les managers anticipaient les effets d'une structure de récompense biaisée dans le sens du dépassement des objectifs et qu'ils modifiaient en conséquence les prévisions qui leur sont fournies.

Des phénomènes de nature opposée (le *slack*, *slack* négatif, contre biais) se produisent donc. Une synthèse est proposée par Walker & Johnson (1999) qui distinguent trois types de biais budgétaires : le *slack*, le biais vers le haut (c'est-à-dire le *slack* négatif ou une surestimation délibérée de la performance attendue) et le contre-biais, qui est une tentative par les supérieurs d'éliminer par un biais inverse le biais incorporé dans le budget par les subordonnés. Dans l'étude du cas d'une entreprise de produits de grande consommation avec une force de vente de plus de trois cents commerciaux, les auteurs montrent que le budget optimal diffère selon les niveaux hiérarchiques. Les responsables de vente cherchent à obtenir un budget réalisable, qui leur permette de verser des bonus attractifs et compétitifs aux commerciaux. La direction commerciale surestime quant à elle les prévisions de vente, de façon à décrocher un budget promotion et publicité le plus important possible, dimensionné pour contrecarrer les manœuvres des concurrents.

⁴ Le mode est la valeur la plus représentée dans une population.

Le budget est donc un compromis entre des objectifs contradictoires de maximisation des ressources marketing, de minimisation du coût des ressources humaines et de motivation de la force de vente.

Le directeur des ventes avoue ainsi « nous devons garder des prévisions de vente suffisamment basses pour qu'elles puissent être considérées comme une base sérieuse pour l'établissement de l'objectif de profit de l'entreprise, mais suffisamment élevées pour démontrer que nous sommes déterminés à vendre plus de produits ...pour servir d'outil de motivation aux commerciaux sur le terrain, et pour justifier leurs programmes commerciaux et marketing... Notre principale stratégie consiste à avoir un accord sur le volume le plus élevé possible dans la planification financière de façon à obtenir du conseil d'administration les engagements de dépense maximum pour supporter les campagnes de publicité proposées et les dépenses promotionnelles liées, et répondre aux actions non prévisibles des concurrents dans un environnement hautement concurrentiel. Nous sommes sur le fil du rasoir quand nous essayons de répondre à toutes ces demandes » (p. 13).

Dans le cas décrit par Walker & Johnson (1999), la contradiction a été résolue en maintenant un objectif annuel élevé mais en fractionnant le volume annuel en objectifs trimestriels inégaux, dont la probabilité d'atteinte est accrue sur les deux premiers trimestres, de manière à maximiser les chances des commerciaux de percevoir des bonus. « L'augmentation des écarts sur les troisième et quatrième trimestres sera attribuée aux difficultés inhérentes à l'élaboration de prévisions sur des périodes plus éloignées » (p. 14). Cet arrangement budgétaire permet de « maintenir la crédibilité du plan de motivation et permet aux responsables commerciaux de contrôler en partie les bonus versés en fonction du plan » (p. 15).

Si l'introduction d'un système de bonus provoque une hausse du *slack* incorporé dans les prévisions budgétaires des commerciaux, les revues approfondies et multiples de la part des responsables commerciaux empêchent la formation de *slack* à grande échelle. Le processus d'agrégation des budgets met en évidence les biais pratiqués et accroît la probabilité qu'ils soient rapidement détectés. Walker & Johnson (1999) estiment que la vision traditionnelle du *slack* est donc inappropriée. Si elle s'applique aux échelons de base, la notion de *slack* est trop simple pour expliquer le comportement des autres niveaux hiérarchiques. Un responsable budgétaire de niveau hiérarchique intermédiaire peut tout autant pratiquer le biais vers le haut, vers le bas, que le contre-biais, pour contrecarrer le *slack* créé par ses subordonnés.

Une étude récente par Van der Stede (2000) confirme la complexité du phénomène de slack budgétaire en contredisant l'idée que la performance est d'autant plus élevée que les budgets auront été serrés. Cette recherche met en évidence les phénomènes de vases communicant entre slack et optimisation à court terme. Un style de contrôle budgétaire rigide visant à réduire le slack produit un autre dysfonctionnement : l'optimisation à court terme au détriment du moyen-long terme. Les entreprises les moins rentables et qui poursuivent une stratégie de coûts seraient les plus enclines à connaître ce dilemme.

Au total, on retrouve la thèse initiale de Cyert & March (1963) selon laquelle le slack n'est pas entièrement dysfonctionnel. En fonction des objectifs poursuivis par les acteurs de l'organisation, les objectifs budgétaires peuvent à juste titre incorporer du slack, être délibérément ambitieux, subir une correction à l'échelon hiérarchique supérieur.

Le degré de difficulté des objectifs budgétaires et donc le niveau de slack va susciter des débats lors de l'élaboration du budget avec cette particularité que les acteurs n'exposent pas nécessairement les raisons profondes de leurs positions. L'originalité des débats lors de l'élaboration du budget réside ainsi dans le double jeu possible des subordonnés : « il faut toujours négocier les objectifs les plus faibles et les récompenses les plus élevées » ; « il faut toujours demander plus de ressources que nécessaire, en s'attendant à les voir réduites à ce dont vous avez réellement besoin » (d'après des entretiens menés par Hope & Fraser, 2003a, pp 14-15). En raison de ce non-dit, de l'existence d'un discours de façade qui masque certaines motivations véritables tout en dévoilant certaines plus acceptables, les débats lors de l'élaboration du budget vont présenter une complexité spécifique.

2.3. Les études des facteurs de contingence

L'absence de relation clairement établie entre certaines caractéristiques du processus budgétaire et certaines variables de résultat (motivation, satisfaction, performance, ...) pourrait être due à la pauvreté des modèles explicatifs, qui tentent d'établir des préceptes de validité générale, plutôt que d'envisager qu'il n'y a pas de loi universelle mais uniquement des vérités particulières. Quittant le registre de la nécessité, la recherche sur le budget a exploré le registre des facteurs de contingence.

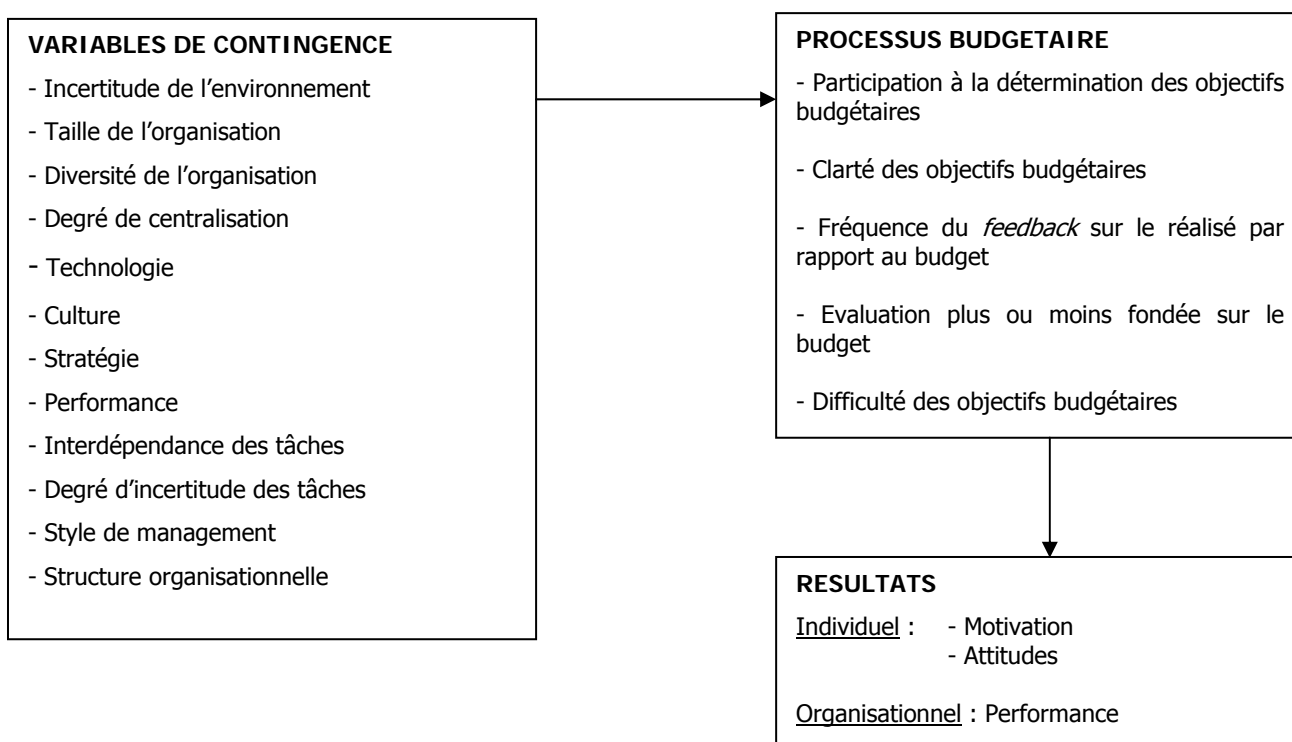
Selon la théorie de la contingence, les organisations doivent adapter leur structure et leurs processus à trois types de contingence : les caractéristiques environnementales, organisationnelles et technologiques. Plus grande est l'adéquation, meilleure est la performance. Des déséquilibres peuvent exister sur de longues périodes, tant que les

managers n'ont pas tiré les enseignements de leurs essais ou erreurs, mais à terme ils doivent aligner les structures de l'organisation avec les contraintes externes et internes.

Classiquement, la littérature considère que des systèmes de contrôle stricts doivent être utilisés dans des organisations centralisées opérant dans des environnements simples et stables alors que des systèmes de contrôle souples sont appropriés dans des organisations décentralisées, confrontées à des environnements complexes et dynamiques (Bruns & Waterhouse, 1975).

Un courant de recherche s'est fixé comme programme d'identifier et vérifier les corrélations entre facteurs de contingence et caractéristiques du processus budgétaire (cf. figure 2.6 ci-dessous). Les résultats sont, comme nous allons le voir, assez confus. Il est difficile de tirer des conclusions claires de cet enchevêtrement de recherches, parfois cohérentes, parfois discordantes.

Figure 2.6 : influence des facteurs de contingence sur les caractéristiques du processus budgétaire



Pour ce qui est du lien entre participation et performance, il semblerait qu'il soit confirmé dans les cas de faible complexité environnementale, lorsqu'une importance est accordée au budget, dans des organisations décentralisées, diversifiées et de grande taille,

quand les processus de fabrication sont automatisés ou quand les produits fabriqués présentent une faible standardisation.

2.3.1. L'environnement

Par construction, le contrôle budgétaire fonctionne bien dans des environnements stables où les relations de causalité sont prévisibles et les sources de variations connues et maîtrisables. Govindarajan (1984) vérifie ainsi qu'une plus grande incertitude environnementale (définie comme l'imprévisibilité des actions des clients, des fournisseurs, des concurrents ou des groupes réglementaires) est associée à un moindre usage des données comptables formelles dans l'évaluation des performances. Une corrélation positive est constatée, dans les unités les plus performantes, entre incertitude environnementale et utilisation de critères subjectifs dans l'évaluation des performances. De manière tout à fait cohérente, Brownell (1987) note que la satisfaction et la performance sont améliorées dans les situations où coexistent une importance élevée accordée au budget et une faible complexité environnementale. Ce résultat est confirmé par Collins et al. (1997). Les périodes de crise connaissent une faible utilisation du budget, comme outil de contrôle, d'évaluation, de coordination et de planification.

Cependant dans ce domaine encore, les réponses simples ne semblent pas être de mise. Plus l'environnement est incertain, plus les besoins de traitement de l'information seraient importants (Simons, 1987). Simons (1988) observe ainsi que la présence de budgets serrés est corrélée à des stratégies de marché proactives, impliquant des changements de produits et de marchés fréquents. La vision paradoxale de Miller & Friesen (1982), qui considéraient que les contrôles formels sont particulièrement importants pour les entreprises innovantes qui doivent maîtriser les excès d'innovation, est vérifiée dans l'enquête de Simons (1988).

2.3.2. Les variables organisationnelles (taille, diversité et degré de décentralisation)

La structure de l'organisation s'avère être une variable médiatrice importante pour expliquer les différences de comportement des individus dans le processus budgétaire (participation, influence sur les objectifs budgétaires, satisfaction, importance accordée au budget).

Bruns & Waterhouse (1975) opposent les organisations décentralisées mais structurées aux organisations centralisées. Les premières sont fréquentes dans les grandes entreprises à technologie avancée, tandis que les secondes sont plus représentatives des entreprises de petite taille ou dépendantes d'autres organisations, dans lesquelles les processus de décision sont soit centralisés, soit référés à une autorité extérieure. A partir de l'étude de vingt-cinq entreprises, ils affirment que les responsables dans les organisations décentralisées se perçoivent comme ayant davantage d'influence, comme participant davantage à la planification budgétaire et comme étant plus satisfaits par l'ensemble du processus budgétaire que les responsables dans des organisations centralisées. Les responsables dans les organisations centralisées ont davantage d'interactions avec leurs supérieurs et subordonnés à propos du budget et sont soumis à plus de pression budgétaire. Les managers dans les organisations décentralisées structurées reprochent toutefois au budget de limiter l'innovation et la flexibilité.

Merchant (1981), grâce à une enquête statistique de dix-neuf entreprises dans le secteur de l'électronique aux Etats-Unis, obtient une validation empirique des relations entre la nature du système de contrôle, la taille, la diversité et le degré de centralisation des organisations. Les petites structures, non diversifiées s'appuient sur des mécanismes informels de contrôle (supervision directe, communications orales). Les grandes organisations décentralisées ont recours à des modes plus formels de contrôle et d'évaluation de la performance.

« les managers dans les entreprises plus grandes, plus diversifiées, plus décentralisées participent plus fortement au processus budgétaire à un niveau formel, avec moins d'interactions personnelles directes, que ce soit avec les supérieurs et les subordonnés, et ils ont le sentiment qu'atteindre leurs objectifs budgétaires est important pour leur carrière » (Merchant, 1981, p. 821).

Ces résultats sont confirmés par Merchant (1984), la taille et la différenciation fonctionnelle des organisations sont liées à des pratiques budgétaires plus formelles : importance accordée à la réalisation du budget, des schémas de communication plus formels, une plus grande participation des managers dans le processus budgétaire. A l'appui de la théorie de la contingence et du concept d'ajustement situationnel⁵, les unités où ces relations sont observées semblent avoir une meilleure performance économique que les autres.

⁵ Traduction approximative de " *situational fit*".

2.3.3. La technologie

L'influence de la technologie est appréhendée à l'aune du degré de standardisation ou de l'automatisation (ce qui ne serait probablement plus pertinent au vingt-et-unième siècle avec l'émergence d'une haute technologie peu industrialisable). Les résultats obtenus sont relativement cohérents vis-à-vis de la participation. Merchant (1984) mesure à partir des données recueillies dans dix-neuf organisations du secteur de l'électronique des corrélations faibles (inférieures à 0,3), mais significatives d'un point de vue statistique, entre l'automatisation du processus de production et certaines pratiques budgétaires. Plus l'automatisation est forte, plus les écarts budgétaires doivent être expliqués, plus les managers ont le sentiment d'avoir une influence sur l'établissement des budgets et moins ils sont amenés à rencontrer leurs supérieurs et leurs subordonnés au sujet du budget.

Avec le même type de terrain, Brownell & Merchant (1990) notent que le degré de standardisation des produits fabriqués influence la nature des pratiques budgétaires. Quand la standardisation est faible, la performance des unités de production serait meilleure quand la participation est élevée et quand des budgets statiques (c'est à dire non flexibles) sont utilisés. Ce résultat était attendu par les auteurs. Une faible standardisation nécessite en effet des interventions humaines importantes et la mise en oeuvre de compétences multiples. La participation permettrait la mise en commun de l'expérience de chacun. Parallèlement, les aléas et incidents qui affectent la production d'unités non identiques font que les budgets flexibles sont peu adaptés.

2.3.4. La culture

Dans une étude exploratoire, Goddard (1997) parvient à mettre en évidence un lien (faible, quoique significatif d'un point de vue statistique) entre culture organisationnelle et pratiques budgétaires.

Cela conforte la thèse, déjà exprimée par Flamholtz (1983) selon laquelle un système de contrôle incompatible avec la culture organisationnelle se heurterait à des résistances avant d'échouer à remplir les fonctions qui lui ont été assignées. Un système de contrôle peut être représenté par plusieurs cercles concentriques emboîtés les uns dans les autres (Flamholtz, 1983). Le fonctionnement d'un cercle est influencé par les cercles de plus grand diamètre : le cœur du système, formel, est compris dans un cercle plus large, la structure

organisationnelle, elle-même incluse dans la couche de culture organisationnelle. La simple existence de systèmes de responsabilisation ne suffit pas à garantir leur efficacité en tant qu'outil de contrôle ; il faut qu'ils soient compatibles avec les autres éléments du système de contrôle. « La littérature comptable devrait indiquer que les systèmes comptables sont des outils de contrôle potentiellement utiles dans la culture organisationnelle appropriée » (p. 165).

La culture nationale est sans nul doute un autre facteur de contingence majeur. Les Japonais seraient soumis des systèmes de contrôle plus contraignants et seraient moins enclins que les Américains à se livrer à des manipulations comptables ou à des optimisations à court terme en cas de forte pression budgétaire (Chow et al., 1996).

2.3.5. La stratégie

La typologie bien connue de Miles & Snow⁶ (1978) a servi de premier cadre d'analyse à l'étude de la stratégie de l'organisation comme facteur de contingence. Selon la stratégie qu'elles pratiquent, les organisations peuvent se regrouper en quatre catégories :

- Les défenseurs, qui cherchent à maintenir leur position sur le marché dans une logique de stabilité,
- Les prospecteurs qui s'aventurent à proposer de nouveaux produits et services,
- Les analyseurs sont un mélange des deux types précédents en étant plus prudents que les prospecteurs,
- Les réactifs n'ont pas de ligne d'action préétablie et réagissent simplement aux événements.

Govindarajan (1984) estime que les contrôles financiers sont inappropriés dans les entreprises de type prospecteur car les procédures formelles étouffent la créativité.

Govindarajan & Gupta (1985) mettent en évidence que le recours à des indicateurs à long terme ainsi qu'à des évaluations subjectives pour déterminer le bonus des dirigeants ont un impact positif sur la performance pour les entreprises avec une stratégie de type « construire » (c'est-à-dire accroître la part de marché) mais un impact négatif dans le cas des stratégies de type « récolter » (c'est-à-dire maximiser les flux de trésorerie à court terme). Les bonus des dirigeants devraient donc être fondés sur des critères à long terme dans le cas d'une stratégie de type « construire » mais sur des critères à court terme pour les stratégies « récolter ». Pour conclure, les auteurs se félicitent de voir que l'étude

⁶ Miles, R. E. & C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.

empirique qu'ils ont menée apporte une « démonstration que la stratégie est une source de contingence pour la conception de systèmes de contrôle » (p. 63).

Par contre, Simons (1987) met à jour des pratiques qui contredisent la vision de Govindarajan. Les entreprises de type prospecteur, très performantes, attachent en effet paradoxalement une grande importance aux données prévisionnelles, à la fixation d'objectifs budgétaires serrés et à la surveillance attentive des performances réalisées. Collins et al. (1997) confirment les observations de Simons (1987) en Amérique Latine. Les prospecteurs s'appuient largement sur les pratiques budgétaires pour contrôler leurs unités.

2.3.6. La performance organisationnelle

Prenant le contre-pied des recherches antérieures cherchant à établir une relation entre pratique budgétaire et performance, Merchant (1984) inverse la relation de cause à effet et observe que les entités qui ont la moins bonne performance économique⁷ ont une participation plus faible et sont davantage tenues d'expliquer les écarts budgétaires.

2.3.7. Degré d'incertitude des tâches à accomplir

Hirst (1987) propose d'analyser l'effet modérateur de l'incertitude des tâches sur la relation entre caractéristiques des objectifs budgétaires et performance. Il définit l'incertitude d'une tâche comme la résultante de la non-répétition et de l'ouverture aux influences extérieures. Il décompose ensuite la relation entre la fixation d'objectifs et la performance en trois éléments intermédiaires, qui sont les activités cognitives (interprétation, recherche de stratégie et sélection de stratégies valides), les intentions (direction, niveau et durée de l'effort) et les actions.

Quand l'incertitude est élevée, les activités cognitives sont perturbées, les connaissances disponibles nécessaires à l'accomplissement de la tâche sont réduites et des actions émanant de tiers sont susceptibles d'influencer le résultat final. Quand les connaissances sur la tâche à accomplir sont limitées, une augmentation de l'effort fourni ne se traduit pas nécessairement par une amélioration de la performance. De surcroît, les mesures comptables ne sont pas appropriées pour saisir les interdépendances existant dans des situations de grande incertitude (Hirst, 1981).

⁷ Mesurée par auto-évaluation.

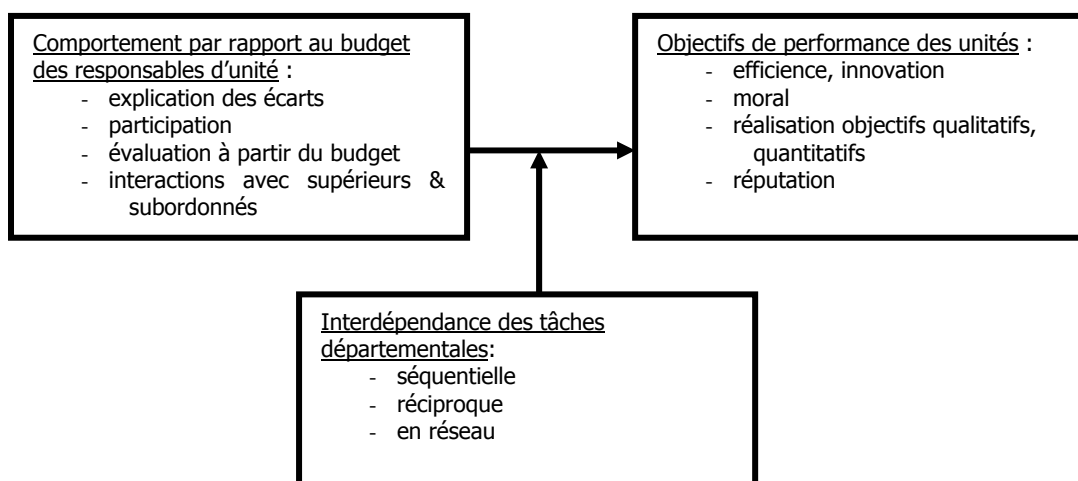
L'incertitude serait donc un facteur modérateur de la relation entre caractéristiques budgétaires et performance. Hirst (1987) formule ainsi l'hypothèse selon laquelle, plus le degré d'incertitude est élevé, plus le recours au budget pour l'évaluation des performances va générer des comportements dysfonctionnels, tels que la falsification de données sur la performance réelle. A contrario, quand l'incertitude est faible, la fixation d'objectifs budgétaires spécifiques et difficiles favorise la performance. Hirst (1983) observe une relation positive entre tension professionnelle et importance accordée au budget dans les situations d'incertitude élevée. L'inverse est vrai dans les cas de faible incertitude : importance budgétaire et tension professionnelle ne sont pas corrélées.

Ces résultats sont cohérents avec une partie des recherches sur l'environnement comme facteur de contingence (cf. 2.4.1, Govindarajan, 1984, Brownell, 1987, Collins & Mendoza, 1997) et avec la synthèse proposée par Chapman (1997), lequel considère que l'incertitude nécessite des formes de communication plus complexes quand les relations de cause à effet ne sont pas maîtrisées.

2.3.8. L'interdépendance des tâches à accomplir

L'interdépendance des tâches⁸ traduit la manière dont les unités au sein d'une organisation dépendent les uns des autres pour l'obtention des matières premières, ressources ou savoirs nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

Figure 2.7 : l'effet modérateur de l'interdépendance des tâches (d'après Williams et al., 1990)



⁸ Interdépendance séquentielle : les extrants d'un département deviennent les intrants du département suivant ; les départements sont organisés sous forme de chaîne.

Interdépendance de réseau : les départements partagent des ressources communes mais sont relativement indépendants les uns des autres.

Interdépendance réciproque : échange mutuel d'intrants et d'extrants entre les différents départements. (Williams et al., 1990).

Une étude de 200 départements d'organisations publiques, menée par Williams et al. (1990), confirment statistiquement l'existence de liens entre budget, performance et interdépendance, même si les résultats obtenus sont parfois surprenants⁹ et si leur généralisation est délicate.

Conclusion

Plusieurs décennies de recherches n'ont pas permis de dégager des règles ou des principes simples vérifiés de manière générale ou contingente. Les variables budgétaires et non budgétaires susceptibles d'interagir sont nombreuses et elles sont de surcroît souvent liées entre elles. « La théorie psychologique sous-jacente ne semble pas suffisamment bien développée pour générer des prévisions vérifiables de manière cohérente sur les interactions potentielles qui ont des effets significatifs sur les états mentaux, les comportements ou la performance des individus » (Covaleski et al., 2003, p. 27).

Bien que le courant de la contingence dans son ensemble n'aboutisse pas à un panorama global cohérent, certaines recherches ont unitairement une valeur probante forte. Il nous paraît donc important de retenir qu'une des limites de notre dispositif de recherche résidera dans l'absence de prise en compte des facteurs de contingence, notamment l'incertitude de l'environnement, la culture ou la stratégie.

Il eut été en effet parfaitement légitime d'anticiper que plus l'environnement est instable, plus les débats et conflits sont fréquents et contribuent à la performance de l'organisation. On aurait pu aussi s'attendre à ce que certaines cultures organisationnelles encouragent l'expression de débats et ne soient pas averses au conflit. Enfin, les débats et conflits pourraient particulièrement convenir aux stratégies proactives. Ces aspects, qui ont été négligés dans ce travail, pourront être approfondis dans des recherches ultérieures.

⁹ Par exemple, la qualité est négativement corrélée avec l'implication dans le processus budgétaire.

3. Limites et critiques du processus budgétaire

Malgré ses avantages, le processus budgétaire pourrait être une source de dysfonctionnement dans les organisations. Il remplit trop bien certaines fonctions, avec tous les biais qu'elles comportent, tout en étant défaillant sur d'autres aspects. Du côté de l'excès de réussite, on trouve l'évaluation, la motivation, la planification ; du côté de l'insuffisance se bousculent la coordination, l'allocation de ressources, l'apprentissage organisationnel. Les coûts d'administration du processus pourraient aussi être trop élevés au regard des gains générés.

La liste des reproches qu'on adresse au budget ne cesse en effet de s'allonger depuis la fin des années 90¹⁰. Emblème d'un certain mode de gestion et d'organisation, mécanisme de contrôle à la fois le plus formel et le plus répandu, le budget semble dorénavant incarner toutes les imperfections, à tel point que des voix se sont élevées pour demander sa suppression pure et simple.

Passer en revue ces critiques permettra de positionner la question des débats et des conflits comme une éventuelle réponse à ces reproches. Les conflits qui surgissent ou qui demeurent latents pourront aussi être interprétés comme un sous-produit des dysfonctionnements du processus budgétaire. Paradoxalement, l'élaboration du budget pourrait engendrer un climat de compétition plutôt que de collaboration.

Avant d'examiner le point de vue des auteurs qui militent pour la suppression du processus budgétaire ou de sa réforme approfondie, nous allons passer en revue les critiques adressées au budget en reprenant les fonctions du budget identifiées dans la première partie de ce chapitre : un processus sans valeur ajoutée, des fonctions de coordination, d'allocation de ressources, de planification, d'apprentissage déficientes, les effets pervers des fonctions d'évaluation et motivation.

3.1. Un processus sans valeur ajoutée

3.1.1. Le coût du processus budgétaire

Le processus budgétaire est un processus long et coûteux. La phase de budgétisation s'étale sur plusieurs mois. Pour résoudre les problèmes de coordination et répondre aux exigences, souvent financières, de la direction générale, de nombreuses itérations sont nécessaires avant de parvenir à une version définitive. « En effet, les ajustements portent

¹⁰ Hansen et al. (2003) recensent plus de 12 critiques majeures adressées au budget.

d'abord sur les plans d'action qui sont revus puis à nouveau sur leur chiffrage économique » (Berland, 2002, p. 10).

La phase postérieure de suivi budgétaire est aussi consommatrice de ressources alors que sa pertinence est parfois remise en cause par des changements notables.

Une enquête menée par *Hyperion Solutions & Financial Director Magazine*¹¹ révèle que 42% des directeurs financiers d'entreprises britanniques dont le CA est supérieur à 250 millions de £ trouvent que le processus budgétaire est inefficace et consommateur de temps. Hope & Fraser (2003c) estiment que le budget absorbe jusqu'à 30% du temps des managers. La majeure partie du temps de travail des financiers dans les entreprises est consacré à la collecte et au traitement des données de base. Les entreprises internationales dépenseraient plus de 25.000 jours - homme par milliard de dollars de chiffre d'affaires dans l'alimentation de leurs processus de planification et de contrôle (Hope & Fraser, 2003c).

Les éditeurs de logiciel proposent une kyrielle de solutions informatiques¹² destinées à alléger le processus budgétaire. Le principe de base consiste à proposer une architecture globale et centralisée, qui évite la compilation manuelle de tableaux disparates et qui permet d'effectuer à volonté des simulations. Plutôt que de perdre leur temps en saisies multiples et en réconciliations, les contrôleurs de gestion peuvent se concentrer sur la déclinaison de la stratégie.

Si l'informatisation croissante du traitement des données budgétaires allège la tâche des contrôleurs de gestion, le temps de réflexion, de concertation et de révision ne peut être réduit. Pour rentabiliser le temps passé, il faudrait mettre des gains en face des coûts, en faisant par exemple de l'élaboration du budget un moment privilégié de l'apprentissage organisationnel.

3.1.2. Le contrôle des coûts plutôt que la création de valeur

Selon une autre critique récurrente, l'enjeu du processus budgétaire est plus souvent le contrôle de la consommation de ressources, aisément quantifiable, que la création de valeur. Le budget ne mesure pas la création de valeur pour le client mais les coûts (« Si l'on peut connaître ce que coûte une partie d'un processus, il est impossible d'identifier la contribution qu'elle apporte à la valeur vue par le client » (Bouquin, 1994, p. 113)), alors que

¹¹ Enquête relatée par *Management Accounting*, février 1999, p. 5.

¹² y compris sur Internet, ce qui a donné naissance à l'expression « e-budgeting » !

les coûts ne sont que la résultante des actions menées pour proposer un produit ou une prestation de valeur pour le client.

D'où certaines critiques particulièrement virulentes : « les pratiques traditionnelles de budgétisation représentent l'arrière-train d'une approche de gestion obsolète qui cherche à planifier et à contrôler la consommation de ressources afin que les objectifs financiers soient atteints » (Bunce et al., 1995, p.263). Une réforme radicale du budget est ainsi préconisée par le CAM-I (1994).

Tableau 2.14 : Processus de budgétisation avancé pour le CAM-I (1994)

	Processus de budgétisation traditionnel	Processus de budgétisation avancé
But	La performance financière	La valeur pour le marché
Structure	Centres de coûts multiples	Processus total
Unités de ressource	Coûts	Coût, qualité et temps
Classification	Comptes du grand livre	Besoins des activités
Approche	Contrôle du haut vers le bas	Les options du processus
Objectif	Contrôle de la consommation des coûts	Optimisation de la valeur des activités
Générateurs	Unique, le volume de production	Multiplés, en fonction du marché
Qualité des données	Interne, précision impliquée	Interne et externe : approximation connue
Suivi des coûts	Dépenses des centres de coût	Consommation de coûts cachés
Logique	Simple	Complexe
Reporting	Périodique	Analytique
Vision	Incrémentale, bureaucratique	Radicale, créative

La valeur ne serait pas tant négligée au cours du processus budgétaire si celui-ci était l'occasion de discuter des conditions financières de la création de valeur pour le client plutôt que du contrôle des coûts. Les échanges lors de l'élaboration du budget relèvent de la négociation et portent plus sur la question du combien que sur celles du comment ou du pourquoi.

3.1.3. Un rituel symbolique sans justification économique

Le processus budgétaire servirait à se rassurer, à donner une apparence de rationalité à des décisions déjà prises. Le budget symboliserait un processus de décision

rationnel. Il ferait ainsi partie de l'arsenal idéologique des organisations accréditant l'idée que le futur est connaissable, programmable et maîtrisable. Sans justification économique, le budget s'apparenterait à un rituel, une cérémonie, qui vise à donner une légitimité et une aura de rationalité à des décisions prises avant et ailleurs.

Pour Gambling (1977), la comptabilité contient certains éléments caractéristiques d'une pensée pré-scientifique. Les pratiques budgétaires seraient comparables aux danses de la pluie qui permettent aux individus de s'accrocher à des superstitions qui calment leurs angoisses et les comptables seraient les prêtres modernes qui garantiraient la pureté de ce rituel.

Le contrôle apparemment rationnel qui s'exerce à travers le budget peut être découplé de la manière dont les actions sont réellement contrôlées dans l'organisation. Covalski & Dirsmith (1983) ont étudié les pratiques budgétaires de services d'infirmierie dans le milieu hospitalier. Les responsables des services d'infirmierie remplissent une double fonction : contrôler l'usage des ressources au sein de leur unité et servir de tampon intermédiaire entre le niveau technique et le niveau institutionnel. Les budgets sont utilisés comme outils de négociation pour influencer le comportement des niveaux supérieurs dans la hiérarchie, en faisant valoir les intérêts des services d'infirmierie. Il se produit ainsi un découplage entre une forme de contrôle professionnel à la base, principalement de type clanique, et l'utilisation symbolique d'une information technico-rationnelle visant à donner l'apparence d'un contrôle rationnel. Ce découplage affecterait aussi les chefs de clinique, qui protègent leurs pairs, médecins, des exigences et contrôles administratifs (Jacobs, 1995).

Czarniawska (1989) dépeint aussi le processus budgétaire comme un rituel rationnel. Les budgets sont présentés conformément aux normes de rationalité en vigueur dans les pays occidentaux. Il fait partie de ces rapports qui sont demandés mais pas forcément lus, de ces informations qui sont collectées mais pas nécessairement utilisées. Le budget fonctionne comme un signal émis par les organisations pour affirmer la rationalité de leur comportement. Les organisations publiques ont d'autant plus besoin d'émettre ce type de signal que les résultats de leurs activités sont souvent ambigus et difficiles à mesurer.

Ce rituel de légitimation semble concerner plus les organisations publiques que les entreprises privées. Fernandez-Revuelta Perez & Robson (1999) dévoilent néanmoins un cas intéressant dans une filiale espagnole d'un grand groupe international, où le processus

budgétaire sert à entériner des décisions qui ont déjà été prises et à les doter d'une aura de rationalité.

« Les problèmes internes de légitimité peuvent être traités en ayant recours à des mécanismes de résolution des décisions formels, intégrateurs et apparemment neutres. Les nombres budgétaires fournissent une factualité apparemment 'dure' à des situations complexes, conflictuelles et ambiguës. Des aspirations et des idées sensibles et contradictoires peuvent ostensiblement être rendues comparables et réconciliées, ou au moins déguisées par leur traduction chiffrée » (Fernandez-Revuelta Perez & Robson, 1999, p. 386).

Cette discussion de l'aspect symbolique du budget renforce les critiques précédentes. Le processus budgétaire est une contrainte de la vie des organisations qui ne crée pas ou pas assez de valeur économique. Là encore, si de véritables échanges se produisaient, à la place d'un rituel vide de substance, la critique tomberait.

3.2. Une fonction de coordination déficiente

Par une certaine ironie, l'architecture budgétaire par centre de responsabilité et par fonction susciterait un climat de compétition plutôt que de collaboration. Alors que les budgets sont un des principaux outils de gestion de la coordination, ils pourraient être une source autonome de conflits intra-organisationnels.

Le cloisonnement par centre de responsabilité

Le budget instaure et perpétue un cloisonnement des organisations en déclinant les objectifs budgétaires par centre de responsabilité. Les centres de responsabilité sont tentés d'optimiser leur fonctionnement au détriment de l'entreprise dans son ensemble. Bien que le processus budgétaire soit censé coordonner les plans d'action grâce à un processus itératif de mise au point d'objectifs partagés et d'arbitrage entre intérêts divergents, ce mécanisme de coordination et d'intégration pourrait s'avérer insuffisant.

La performance de l'organisation se trouverait donc minorée car chaque responsable se préoccupe avant tout de sa performance au détriment de l'ensemble. Ardoin (1994) estime que « chacun se bat pour ses limites », soit pour les faire respecter, soit pour les « nettoyer de toute interférence d'autres centres de responsabilité ». Hopwood (1972a) observait que l'utilisation du budget comme critère absolu et unique d'évaluation génère une

animosité et une rivalité entre centres de responsabilité, qui essaient de se « repasser » les charges et les fautes, ainsi que des sous-optimisations (les maintenances indispensables sont par exemple effectuées pendant les périodes de forte production, quand il y a du budget, pour éviter les écarts négatifs). Jensen (2003) abonde dans ce sens : « Beaucoup de temps est perdu à discuter des allocations internes car dans beaucoup de Business Units plus de 60% des dépenses proviennent d'autres départements (...) il y a plus à gagner en sapant les ambitions d'un collègue ou en changeant les méthodes d'allocation qu'en se concentrant sur les possibilités de faire croître les ventes ou de réduire les dépenses sous son contrôle » (2003, p. 381).

L'absence de vision transversale

Le budget est ancré sur une vision fonctionnelle de l'organisation alors que la gestion de la performance exigerait de dépasser les frontières fonctionnelles (le client ne perçoit jamais un produit ou un service comme la somme des apports de chaque service fonctionnel mais comme le résultat d'un processus de création de valeur interne à l'entreprise). Le processus budgétaire pourrait être incapable de gérer les responsabilités conjointes et les processus transversaux. Il les ignorerait en faisant comme si les centres de responsabilité qui consomment les ressources contrôlaient les causes de cette consommation. C'est d'ailleurs précisément cette lacune que la méthode ABC cherche à combler, en mettant en évidence les co-responsabilités dans la maîtrise des processus-clés (Mendoza & Bescos, 1996).

Un système fermé qui encourage la compétition plutôt que la collaboration

Les budgets incarneraient une philosophie restrictive qui promeut la compétition entre centres de responsabilité plutôt que la collaboration. Ansari (1979) analyse de quelle manière la pratique du contrôle budgétaire devient une source spécifique de compétition et de conflit au sein des organisations. Il oppose la philosophie des systèmes fermés aux systèmes ouverts et affirme que les budgets relèvent de la première catégorie.

« alors qu'une philosophie des systèmes 'ouverts' cerne plus précisément la nature des changements organisationnels ; les écarts budgétaires, tels qu'ils sont calculés actuellement, traduisent le mode de pensée des systèmes fermés » (p. 149).

Les systèmes fermés sont caractérisés par un univers certain, un équilibre statique, peu ou pas d'importation ou d'exportation en provenance ou en direction de l'extérieur. Les états futurs sont déterminés par les états présents. Les relations à l'intérieur du système sont peu nombreuses et prévisibles. *A contrario*, un système ouvert est dans un état d'équilibre dynamique. Il y a un échange constant d'énergie avec l'environnement, auto-régulation

(c'est-à-dire le recours à un *feedback* négatif pour prendre des mesures correctrices), équitivité (c'est-à-dire capacité à atteindre le même but final en partant de conditions initiales différentes), entropie négative (c'est-à-dire capacité à stoker l'énergie excédentaire afin de contrebalancer des perturbations ultérieures).

Ansari estime que la logique fermée qui prévaut dans le contrôle budgétaire est inadaptée pour gérer les interdépendances organisationnelles. Le budget est construit autour de la notion de responsabilité¹³ avec des centres de responsabilité qui reflètent la distribution de responsabilité, d'autorité et de pouvoir au sein de l'organisation. Dans un système ouvert, au contraire, l'absence d'allocations parfaitement définies de tâches et de ressources nécessite le développement d'un système de responsabilité conjointe. Puisqu'aucun manager ne contrôle l'ensemble des ressources, la coopération devient plus importante que la compétition.

Le poids de la ligne hiérarchique et l'absence de vision horizontale dans le système budgétaire ont différentes conséquences. Ils favorisent l'apparition de conflits entre départements, puisque chaque sous-unité cherche à optimiser sa propre performance. Ils encouragent et récompensent la compétition plutôt que la coopération. Ils empêchent l'apprentissage organisationnel puisque les écarts budgétaires sont calculés indépendamment les uns des autres, sans que les causes systémiques puissent être mises en évidence (on ignore comment les problèmes qui naissent dans un centre de responsabilité affectent le reste de l'organisation et on perd du temps à chercher des causes qui ne peuvent pas être contrôlées à l'intérieur d'un centre de responsabilité). Enfin, ils génèrent des comportements dysfonctionnels : manipulation des chiffres, volonté de rejeter la faute sur autrui.

Ce qui est grave, c'est qu' « un système de comptabilité par responsabilité répond à la présence d'interdépendances en tentant de créer plus d'autonomie artificielle entre les parties et de maintenir la fiction de la contrôlabilité » (p.154). Ansari recommande donc que l'analyse des écarts ne se fasse pas sans que l'on ait reconnu que les centres de responsabilité n'existent pas isolément ; que les écarts aident à la résolution de problèmes globaux et non locaux ; que le calcul des écarts joue un rôle plus faible dans l'évaluation des performances ; que l'analyse des écarts mette en avant les causes des écarts, selon la

¹³ Traduction approximative de "accountability", notion qu'il est difficile de rendre en français.

typologie suivante (cf. tableau 2.15), qui vise à identifier « les causes-clés dont l'impact se fait sentir bien au-delà des frontières d'un centre de coût unique » (p. 160).

Tableau 2.15 : Classification des écarts budgétaires selon Ansari (1979)

Nature / Origine	Interne (à l'intérieur d'un centre de coût)	Externe (d'un centre de coût à un autre)	Exogène (externe à l'organisation)
Prévue	Ex. : variations de productions dues à des ouvriers inexpérimentés	Ex. : Matières premières défectueuses achetées en interne	Ex. : Fluctuation du prix des matières premières
Imprévue	Ex. : Panne de machine	Ex. : Retard dans la réception du travail du département précédent	Ex. : Retard dans l'envoi des matières premières en raison d'une grève

3.3. La fonction d'allocation des ressources déficiente : la logique incrémentale des budgets

Chaque année, la logique du processus budgétaire conduit à reproduire l'existant en apportant une modification incrémentale, sans remettre en cause les choix sous-jacents. Les managers ne sont pas tenus de justifier la totalité de leur budget mais uniquement la variation par rapport à l'année écoulée (hormis le cas particulier des « Budgets Base Zéro »). Les managers ne sont donc pas incités à revoir leurs choix organisationnels et leurs habitudes de travail. Les inefficiences du passé sont reportées en avant, dans un processus continu d'extrapolation du passé.

La négociation des budgets à la marge réduit les occasions de discussion et débat. Ces négociations à la marge combinées avec des contraintes de temps et de traitement de l'information qui limitent la capacité des individus à discuter, font perdurer des situations inadaptées. Les déficits chroniques du budget de certains Etats-nations illustrent ce type de travers. Plutôt que de remettre en cause les choix inappropriés qui ont été faits dans le passé, l'absence de confrontation permet d'éviter les sujets délicats.

Les « Budgets Base Zéro » qui ont pu être perçus comme un remède à cette logique incrémentale ne semblent pas avoir apporté les bienfaits promis. Joiner & Chapman (1981) relèvent plusieurs difficultés, dont un climat psychologique de menace permanente (peu compatible avec les besoins de sécurité des individus) et la nécessité de disposer d'un système d'information complexe dont l'alimentation devient une fin en soi. En Géorgie, où le

BBZ aurait été souvent adopté, les résistances rencontrées n'ont pas permis une allocation des ressources plus rationnelle (Joiner & Chapman, 1981).

3.4. La fonction de planification déficiente: l'insuffisante discussion des plans d'action

La critique dont il s'agit ici est assez atypique et concerne le « trop bon » fonctionnement de la planification financière au détriment de la réflexion sur les causes de la performance future.

La représentation financière de la performance

Le budget est fondé sur une représentation financière de l'entreprise. Il utilise le langage et les concepts de la comptabilité pour mesurer la performance : consommation de ressources (coût des moyens employés) ou valeur des prestations effectuées (prix de cession internes ou externes). Cette modélisation est appropriée quand il s'agit de communiquer vis-à-vis de tiers externes, banquiers ou investisseurs, ou quand les impératifs de la performance s'expriment en termes financiers. Elle ne permet toutefois pas de piloter les conditions préalables de la performance (qualité, flexibilité, etc.) avant leur traduction en termes financiers.

Une concentration excessive sur les chiffres au détriment des plans d'action

Plutôt que de discuter dans le processus budgétaire des plans d'action et des opportunités de déploiement de la stratégie, les responsables se livrent ainsi à des négociations financières. « Le contrôle budgétaire classique prévoyait d'affecter une part importante des ressources du processus à la détermination et à la discussion des plans d'action. Mais force est de constater que le temps consacré à leur définition n'a pas été à la hauteur des besoins. Tout semble se passer dans certaines entreprises comme si la détermination du niveau des objectifs primait » (Berland, 2002, p. 7).

Berland (2002) oppose un modèle stratégique à un modèle comptable du budget. Dans le modèle comptable, le budget prend en compte la totalité des charges et des produits, alors que seule une petite partie des postes budgétaires¹⁴ est importante dans la déclinaison de la stratégie. « Un temps considérable est donc passé à chiffrer le superflu »

¹⁴ Dans l'entreprise étudiée par Berland (2002), on estime que 20% des éléments budgétaires génèrent 80% de la valeur.

(p. 6). Les responsables respectent superficiellement les règles budgétaires « sans s'interroger en profondeur sur les opportunités stratégiques dans un système où aucun mécanisme ne les y incite » (p. 6). L'anticipation du futur se réduit ainsi à une série de projections financières détaillées.

Le simulacre de participation

Dans certaines entreprises, le débat affiché n'est que de pure façade. Argyris (1952) stigmatise la pseudo-participation au cours du processus budgétaire. Il rapporte à cet effet les propos tenus par certains comptables au sujet des agents de maîtrise : « nous les faisons entrer, nous leur disons que nous voulons leur opinion franche, mais la plupart d'entre eux restent là sans rien dire et ne font que hocher la tête. Nous savons bien qu'ils ne disent pas ce qu'ils ressentent réellement. Je crois qu'ils ont peur des budgets ... certains d'entre eux n'ont pas beaucoup d'éducation... Ensuite nous les prions de signer le nouveau budget. Comme cela, ils ne pourront pas dire qu'ils ne l'ont pas accepté. » (p. 108).

Un autre cas de simulacre de participation dans le but de faire avaliser une décision déjà prise est relaté par Fernandez-Revuelta Perez & Robson (1999). L'implication de groupes de travail semi-autonomes dans l'élaboration du budget ne s'avère être qu'une mascarade. Quand le contrôleur de gestion demande aux groupes de réduire les dépenses à deux reprises et que ceux-ci se montrent incapables d'arriver au niveau souhaité, des coupes sont imposées dans chaque département.

Il y a une véritable hypocrisie dans cette organisation où le vrai critère de performance n'est pas la performance réelle mais l'amélioration incrémentale du budget par rapport aux budgets précédents. « L'organisation bureaucratique Delta semble plus s'occuper de discuter le budget actuel en liaison avec les budgets passés plutôt que de le comparer aux résultats actuels » (Fernandez-Revuelta Perez & Robson, 1999, p. 402). La préparation des budgets donne lieu à de nombreux débats stériles au sujet des réductions de coûts qui ne se concrétisent pas ultérieurement.

3.5. L'absence d'apprentissage

Le budget fait obstacle à l'apprentissage et à l'innovation. Dans un environnement changeant, les budgets ne sont jamais adaptés car ils sont par construction incapables d'incorporer l'incertitude. Ils créent une pseudo-certitude, alors que le standard peut être obsolète au moment même où il est défini. Avec le changement, l'évaluation de la

performance s'effectue à partir de repères qui sont devenus obsolètes et qui empêchent tout apprentissage à partir de l'analyse des écarts.

La logique incrémentale d'élaboration des budgets incite à reproduire les schémas établis. Les modes de rémunération qui pénalisent la non atteinte des objectifs budgétaires exacerbent l'aversion au risque. Le processus budgétaire ne permet pas de gérer les ruptures de logique et la discontinuité dans les relations causales. Il nuit à la capacité des entreprises à faire face à l'imprévu, à exploiter de manière innovante les opportunités qui surgissent de déclinier l'intention stratégique.

A l'inverse, le processus budgétaire pourrait être une opportunité pour provoquer des changements et susciter un apprentissage organisationnel. Le budget ne génère des rigidités que dans la mesure où l'organisation est elle-même engoncée dans ses habitudes. Il serait par conséquent erroné de confondre le malade avec son mode de vie et de ne percevoir que des relations unilatérales, là où existent probablement des circularités qui se renforcent mutuellement.

3.6. Un processus démobilisateur aux effets comportementaux pervers

D'un côté, les effets secondaires du budget sur le comportement des individus peuvent être à l'opposé de ceux qui sont attendus : démotivation, frustration, résignation. De l'autre, la carotte et le bâton budgétaire fonctionnent si bien que des individus sont prêts à contrevenir à la morale ou à l'intérêt de l'entreprise pour atteindre leurs objectifs budgétaires.

3.6.1. Le management par exception ou l'insistance sur les échecs

Le budget permet aux supérieurs hiérarchiques de détecter les écarts par rapport aux objectifs convenus. Un tel système met l'accent sur les échecs et plus rarement sur les succès, car ceux-ci ne demandent pas d'action correctrice.

« Il en résulte que toute demande d'explication d'écart risque d'être ressentie par le subordonné comme une critique ou même comme une menace. Les systèmes budgétaires tendent donc à être utilisés de façon à frustrer les besoins de reconnaissance des responsables budgétaires, ce qui est à l'origine de sentiments négatifs » (Gervais, 1995, p. 285).

Argyris (1952) montre dans sa célèbre étude de cas que les financiers jouent un rôle négatif qui consiste à repérer et à chiffrer les erreurs des opérationnels (« la seule manière d'obtenir du succès est de mettre quelqu'un en échec », p. 52). Ils se font valoir au détriment des « coupables », dont la première réaction va être de tenter de rejeter la faute sur un de leurs collègues. Les financiers ne sont pas conscients de l'impact de leurs actes et notamment des situations d'échec dans lesquelles ils mettent les opérationnels. L'échec se traduit au niveau individuel par plusieurs symptômes : perte d'intérêt pour son travail, baisse de l'estime de soi et du niveau d'exigence, peur des nouvelles tâches et des nouvelles méthodes, évasion dans la rêverie, difficultés relationnelles.

3.6.2. Les conséquences néfastes de l'exercice de la pression

Les budgets constituent un véhicule privilégié d'exercice de la pression hiérarchique. Les conséquences de la pression créée apparaissent insidieusement sous forme de stress, de ressentiment, de désinvestissement, de peur et de méfiance. « le processus budgétaire est perçu comme une condition inévitable de la vie organisationnelle, qui au mieux pourra être négociée et neutre, et au pire sera imposée et négative » (CAM-I, 1994, p.12).

Dans des organisations, où les individus essaient de battre le système pour échapper à la pression, le climat général tourne au cynisme et à la méfiance généralisée (Jensen, 2003). Le processus budgétaire est un passage obligé et chacun connaît sa partition. Pour les managers, il s'agit de proposer des budgets qu'ils savent inacceptables¹⁵. La direction de son côté exerce des pressions en fonction des anticipations de résultats des analystes financiers : sans vraiment connaître les marchés et les attentes de clients, elle ne cesse d'exiger des objectifs de plus en plus élevés.

Cette hypocrisie peut confiner au sabotage. Lors de la négociation du budget, Collins et al. (1987) définissent quatre stratégies possibles : le comportement retors (il implique des stratégies indirectes), l'argumentation économique, avec des raisonnements factuels et rationnels, l'attente du meilleur moment pour faire sa demande, la stratégie incrémentale par rapport à l'année précédente. Les auteurs vérifient que les subordonnés qui ont un schéma retors ont beaucoup plus de chance d'avoir une attitude négative vis-à-vis du budget. Ils ne soutiennent pas le budget, ne cherchent pas à convaincre les autres employés d'accomplir leur budget et essaient même de saboter le processus budgétaire.

¹⁵ « Le défi des Business Unit stratégiques est de présenter une prévision qui n'est pas ridicule au point de rendre le dirigeant furieux mais qui a tout de même une très bonne probabilité d'être réalisée» (2003, p. 381).

3.6.3. Du « court-termisme » aux comportements non éthiques

Les pratiques dysfonctionnelles induites par le budget vont de la manipulation de l'objectif annuel (cf. étude du *slack* en 2.2), à la manipulation comptable des résultats, à la prise de décisions contraires à l'intérêt de l'entreprise ou à la morale.

L'optimisation forcenée à court terme

La pression budgétaire induit une concentration sur le court terme, en détournant l'attention des responsables sur les conditions de la performance future.

Reprenant les arguments des tenants du *slack* organisationnel, Jensen (2001) affirme que le système budgétaire incite les managers à fixer des objectifs facilement atteignables et à prendre toutes les décisions de court terme qui permettent d'atteindre ces objectifs, même si l'entreprise subit un préjudice à moyen et long terme. Il cite plusieurs exemples de comportements dysfonctionnels : la livraison en fin d'année de produits non terminés à un entrepôt central pour pouvoir comptabiliser ces produits dans les ventes de l'année (même si l'assemblage final dans un lieu inadapté représente un fort surcoût pour l'entreprise) ; des ventes ratées parce que le directeur des ventes a voulu s'assurer de son bonus et a par conséquent sous-estimé les besoins de fabrication ; l'effondrement des résultats d'une période au profit de la suivante quand un bonus devient hors de portée.

D'un point de vue théorique, la périodicité annuelle du cycle budgétaire est trop courte pour couvrir le temps de latence qui sépare certaines actions de leurs résultats. Le concept de période maximale d'autonomie (« *maximum time-span of discretion* ») définit la durée maximale avant qu'un supérieur ne s'aperçoive qu'un subordonné travaille de façon sous-optimale (Dearden, 1968). Chaque métier a sa propre période maximale d'autonomie, laquelle est d'autant plus élevée que le poste occupé est élevé dans la hiérarchie et que les rôles accomplis sont variés. Le temps de latence propre à la nature de l'activité effectuée peut être de plusieurs années et doit être augmenté du temps nécessaire à la collecte, au traitement et à la transmission de l'information sur la performance.

Avec sa périodicité au mieux annuelle, le processus budgétaire ne peut que susciter des comportements opportunistes permettant de faire bonne impression aux échéances clés. Dearden (1968) estime que :

« Puisque le but principal d'un système de contrôle financier est de fournir au dirigeant des informations qui l'aident à évaluer la performance de ses subordonnés, il en découle que la période couverte par chaque évaluation ne devrait pas être plus

courte que le temps de latence du poste. Par conséquent, il faut arrêter de penser en termes de périodes comptables traditionnelles quand on élabore des systèmes de contrôle financiers » (p. 353). « Quiconque a déjà travaillé avec un système budgétaire connaît les problèmes qui résultent de la volonté d'évaluer un centre de profit même sur une base annuelle » (p. 349).

Des comportements non éthiques

Dans les centres de coûts où les responsables ont un style de management contraint par le budget (impératif d'atteinte des objectifs à court terme extrêmement fort) la probabilité d'observer des distorsions de la réalité dans le *reporting* est plus élevée avec des responsables qui ont une vision non comptable ou multi-factorielle de la performance (Hopwood, 1972a). Umapathy (1987) dans sa large enquête des entreprises américaines confirme la fréquence de pratiques manipulatoires qui consistent à différer des dépenses ou à virer des sommes d'un compte à l'autre afin d'éviter des dépassements sur certains postes. La volonté de réaliser au centime près les prévisions de bénéfice par action des analystes financiers accentue encore ce phénomène¹⁶.

Jensen (2001 & 2003) stigmatise le budget en lui reprochant notamment d'encourager le mensonge :

"Le processus budgétaire dans les entreprises est une plaisanterie et tout le monde le sait. Extrêmement chronophage, il force les managers à des navettes budgétaires sans fin, des réunions sans intérêt et des négociations tendues. Il les encourage à mentir et à tricher, à sous-estimer leurs objectifs et à gonfler leurs résultats ; il les pénalise quand ils disent la vérité. (...). Il monte les collègues les uns contre les autres, il attise la méfiance et la mauvaise volonté. " (p.96).

"Les gens apprennent à mentir dans ces systèmes budgétaires omniprésents parce qu'ils sont souvent punis quand ils disent la vérité et qu'ils sont récompensés quand ils mentent" (2003, p. 380).

La théorie selon laquelle la fixation d'objectifs tendus accroît la performance doit être remise en cause. La philosophie managériale du "débrouillez-vous pour atteindre l'objectif ; vous êtes payé pour cela" comporte selon des effets pervers qui en dépassent largement les bienfaits. Les travaux Schweitzer et al. (2002 & 4) révèlent en effet une liaison inattendue entre la fixation d'objectifs serrés et les conduites non éthiques. Ils mettent en évidence

¹⁶ Une étude des publications trimestrielles des entreprises américaines de 1974 à 1996 révèle en effet que la majeure partie des résultats par action sont égaux ou dépassent d'un seul cent le chiffre attendu par les analystes financiers (Collingwood, 2001).

dans une expérience de laboratoire que le simple fait de poser un objectif, contrairement à la consigne vague "faites de votre mieux", fait passer le taux de mensonge sur sa propre performance¹⁷ de 10,5% à 22,7%. L'adjonction d'une rémunération propulse le taux de mensonge à 30,2%. Le fait par ailleurs de manquer son objectif de peu est bien plus incitateur au mensonge qu'un résultat très éloigné du but initial (une des raisons pourrait être que les petits mensonges sont beaucoup plus faciles à justifier que les gros mensonges).

Ces aspects dysfonctionnels du processus budgétaire ne sont pas inévitables, car ils sont largement induits par les modes de rémunération (Jensen, 2001 & 2003). Il faudrait les réformer et amender plus particulièrement les mécanismes de déclenchement du bonus (à l'approche d'un certain seuil, on a intérêt à accélérer la réalisation de ventes et de profits) et de plafonnement de la rémunération variable (au-delà de ce niveau, il est préférable de constituer des réserves pour l'année suivante). Jensen préconise d'instaurer une relation linéaire (sans plancher, ni plafond) entre la performance et la rémunération, sans référence aux objectifs budgétaires. Ce système récompensera les individus pour ce qu'ils ont réellement fait et non pour ce qu'ils ont annoncé qu'ils feraient. Cette méthode aura aussi l'avantage d'obtenir des prévisions fiables. La référence au passé devra elle aussi être abandonnée car elle entraîne une modération de la performance des managers qui craignent que toute amélioration ne provoque en retour une hausse des attentes et des objectifs pour les années suivantes.

Au milieu de ce concert de critiques, nous retiendrons que les injonctions du type « débrouillez-vous pour atteindre l'objectif ; vous êtes payé pour cela » signent le refus du débat et de la discussion. L'organisation fait taire tout discours non conforme à celui de la direction ou des marchés financiers. Le mensonge des responsables ou leurs tactiques retorses au moment du processus budgétaire sont les conséquences indirectes d'une pensée tyrannique qui n'accepte pas sa contradiction. Quand l'objection ne peut être formulée et écoutée, elle est actée.

3.7. Des organisations sans budget ?

De nombreuses publications professionnelles se font l'écho de nouvelles pratiques managériales. *Ikea* a supprimé en 1992 ses budgets internes. *Volvo* a remplacé le processus

¹⁷ Participants ayant menti au moins une fois sur les résultats qu'ils ont obtenu au cours d'une série de 6 essais.

budgétaire annuel par des indicateurs de performance clé, des prévisions glissantes et des tableaux de bord à court terme et à long terme. La banque suédoise *Svenska Handelsbanken* a renoncé au budget en 1970 et a devancé ses concurrents avec les meilleurs taux de rentabilité des capitaux propres, les meilleurs ratios coûts/revenu de la profession et le plus faible taux turnover de son personnel (Hope & Fraser, 2003a). Rhodia a supprimé en 2000 ses budgets et apparemment¹⁸ sans résistance (Berland, 2002).

Hope & Fraser (2003a) soutiennent une position extrême et militent non pas pour l'amélioration des pratiques budgétaires mais pour leur abandon complet et l'avènement d'un modèle alternatif de management. « Le but n'est pas simplement d'abandonner le budget mais de construire un modèle de management de la performance qui n'est pas un obstacle mais une source véritable d'avantage compétitif dans les conditions actuelles ». Ils défendent un nouveau système de management de la performance, qui comprend :

- **Des indicateurs clé de performance, des benchmarks internes et externes**, en lieu et place des objectifs annuels financiers.

Dans les organisations qui ont abandonné le budget, les indicateurs clé assurent la fonction de régulation et de contrôle. La référence aux concurrents ou aux pairs externes ou internes permet de tirer les exigences vers le haut. Il ne s'agit plus de respecter des enveloppes budgétaires pré-définies mais de faire mieux que la concurrence, en fonction des aléas qui ont été rencontrés par tous.

Les mesures de performance ne sont plus focalisées sur la performance financière à court terme et sont construites de manière cohérente de façon à constituer un véritable tableau de bord, qui comporte plusieurs dimensions, notamment la satisfaction des clients. La rapidité d'obtention de l'information permet de meilleurs ajustements qu'un système de prévisions inexact.

La perception de justice des employés et l'acceptation des objectifs se trouvent aussi améliorées, puisque l'exigence de performance est légitimée par leur faisabilité démontrée. La rémunération est liée à l'atteinte d'objectifs d'amélioration continue et non à l'atteinte d'objectifs absolus exprimés en unités monétaires.

L'efficacité de ces modalités de mesure de la performance serait garantie :
« Comme les employés ne savent pas s'ils ont réussi ou de combien ils ont réussi

¹⁸ En fait l'absence de résistance passive n'est pas certaine : « un léger malaise a parfois pu être observé au niveau des usines et des sites physiques du groupe à tel point que, près de deux ans après, il est encore possible de soupçonner certaines entités de continuer à produire des budgets en cachette même si cette tendance tend vraisemblablement à disparaître » (Berland, 2002, p. 3).

tant que la période n'est pas terminée, ils doivent utiliser la moindre once d'énergie ou d'ingéniosité pour s'assurer que leur performance sera meilleure que celle de leurs pairs » (Hope & Fraser, 2003c, p. 110).

- **Une évaluation des performances a posteriori.** L'évaluation annuelle des performances fondée sur les objectifs budgétaires est remplacée par une évaluation rétrospective et subjective de la performance, intégrant toute l'information disponible (sans se limiter aux variations de volume, comme dans les budgets flexibles).
- **Un transfert de pouvoir et une véritable confiance accordés aux opérationnels,** qui ont toute latitude pour s'adapter aux conditions locales. Ceux-ci rendent des comptes a posteriori sur les ressources qu'ils ont consommées dans le contexte incertain qu'ils ont affronté. Ils n'ont plus à se justifier longuement a priori ou à s'engager sur des plans détaillés, ce qui leur permet de prendre des risques. Chaque poste de coût n'est plus soumis à un objectif défini à l'avance. Les coûts continuent à être suivis régulièrement avec des arrêtés mensuels mais le respect d'une enveloppe cesse de devenir un objectif.
- **Une décentralisation des décisions et de l'information.** Les opérationnels au contact des clients ont accès aux informations stratégiques et commerciales qui sont habituellement l'apanage de la direction. Ils sont libres de prendre les décisions qui s'imposent en fonction des circonstances, sans en référer à leur supérieur.
- **Des plans d'action ouverts.** L'absence de plan unique et fixe pour l'année à venir ouvre les possibilités et permet l'adaptation aux changements de conditions dans l'environnement.
- **Un système de prévisions glissantes,** sur plusieurs trimestres, ne comportant que quelques variables (commandes, ventes, coûts, investissements) déconnecté des problématiques de contrôle et d'évaluation. Dans ce cadre, non seulement l'établissement des prévisions consomme peu de ressources mais leur fiabilité est sans commune mesure avec celles obtenues dans le processus budgétaire

classique où les managers ne dévoilent ni les bonnes nouvelles de peur d'avoir à faire face à des exigences accrues, ni les mauvaises en pensant qu'ils peuvent encore y remédier.

La fin du budget ne signifie pas pour Hope & Fraser (2003a) l'absence d'exigence de performance. Au contraire, la contrepartie d'une plus grande liberté réside dans des objectifs plus difficiles. Les objectifs ne font pas l'objet de longues négociations ; ils sont issus des comparaisons soit avec la concurrence, soit avec la meilleure pratique constatée. Cette approche permet non seulement de démontrer la faisabilité de l'objectif mais aussi de jouer sur la combativité et l'instinct de compétition qui fait qu'aucun manager ne souhaite faire partie du dernier quartile. La pression des pairs est un moyen de discipline et de contrôle très puissant et bien plus efficace que la pression de la hiérarchie.

Les limites à la vision sans budget

Les critiques virulentes du budget ont elles-mêmes leurs détracteurs. O'Brien (1999) considère que le budget joue le rôle de bouc émissaire dans l'expression des inévitables frustrations de la vie professionnelle. Le mécontentement à l'égard du budget fait la fortune des éditeurs de logiciel, qui attribuent l'insatisfaction ressentie au manque de sophistication des outils.

Hansen et al. (2003) font remarquer que les évaluations relatives sont peu répandues, en raison de l'absence de données fiables dans un environnement changeant et à la difficulté à procéder à des évaluations subjectives, même étayées par un système formel. Ittner et al. (2003) relatent le cas d'une grande banque où l'on a tenté d'asseoir la rémunération sur plusieurs indicateurs-clé issus du tableau de bord. Les difficultés rencontrées dans l'attribution d'une pondération à chaque critère, les critiques quant à la subjectivité du système ont conduit à son abandon et à un retour à une formule de détermination du bonus reposant uniquement sur les ventes.

Plus généralement, Ekholm & Wallin (2000) tentent de cerner l'ampleur du mouvement de remise en cause du budget. Une enquête auprès de 650 entreprises finlandaises de plus de 17 M€ de CA met en évidence un début de dissémination des pratiques d'abandon du budget, telles qu'elles ont été initiées par des entreprises scandinaves d'envergure internationale, telles que Volvo, Ikea ou Ericsson : 14 % des entreprises interrogées se déclarent prêtes à abandonner ou l'ont déjà fait (6% des entreprises interrogées) ; tandis que 86% des entreprises ont l'intention de maintenir leur

processus budgétaire, bien qu'elles prévoient (pour 61% des entreprises interrogées) de l'aménager.

Les caractéristiques financières (chiffre d'affaires, rentabilité) des entreprises finlandaises étudiées ne sont pas discriminantes quant à l'attitude face au budget, ni sur le rôle du budget dans l'organisation¹⁹. Même les entreprises qui n'ont pas l'intention de supprimer le budget sont en fait assez critiques, bien que leurs positions sont moins tranchées que les entreprises prêtes à franchir le pas²⁰.

Ekholm & Wallin (2000) apportent cependant une réponse négative à la question de la « mort » du budget : la très grande majorité des entreprises considèrent qu'il n'est pas opportun de s'en débarrasser, bien qu'elles en perçoivent les limites.

3.8. Un processus budgétaire réformé ?

Le couple prévisions glissantes / tableau de bord semble constituer l'alternative la plus répandue au budget classique. Il bénéficie d'une image moins étouffante que le processus budgétaire traditionnel, permet d'obtenir des prévisions plus précises et encourage une véritable création de valeur. Une étude suédoise (et en suédois) de 1996 citée par Ekholm & Wallin (2000) révèle que si 89% des entreprises interrogées²¹ utilisent des budgets, 40% d'entre elles s'appêtent à réformer leurs processus, en accordant pour la majeure partie d'entre elles un rôle accru aux prévisions glissantes. Ekholm & Wallin (2000) confirment cette tendance. Les entreprises qu'ils ont interrogées adhèrent fortement : « Les prévisions glissantes peuvent très bien remplacer le budget annuel avec des mesures de performance-clé (tableau de bord) ». La majorité des entreprises interrogées se trouvent en fait équipées d'un système hybride, comportant à la fois budget, prévisions glissantes, et tableau de bord.

La branche américaine du CAM-I est moins radicale que la branche européenne et se contenterait de réformer le processus budgétaire pour l'aligner sur un découpage de l'organisation par activité. Plutôt que d'abandonner le budget (« Beyond Budgeting »), il serait souhaitable de mettre en place un ABB (« Activity Based Budgeting »), un budget

¹⁹ Les fonctions de contrôle, d'évaluation et de planification restent déterminantes pour toutes les entreprises, qu'elles aient ou non abandonné le budget.

²⁰ Toutes les entreprises adhèrent fortement aux trois critiques suivantes : le budget ne permet de signaler les changements dans l'environnement, il induit un mode de pensée incrémental, il est trop rigide.

²¹ Elles sont toutes cotées

fondé sur les activités, plutôt que sur les départements ou les centres de responsabilité. Le principe directeur de cette démarche est de reléguer au second plan la vision financière de l'entreprise au profit d'un modèle opérationnel.

Berland (2002) analyse le cas d'une entreprise qui déclare avoir supprimé les budgets et constate plus un changement de style qu'une rupture totale : « Il serait plus juste de dire que le système de contrôle a été rééquilibré vers certains aspects qui étaient négligés par le système budgétaire traditionnel. SSB a donc changé de style budgétaire, passant d'un style financier à un style stratégique » (p. 12). Au lieu de se focaliser sur le niveau de certains indicateurs financiers, les responsables sont incités à accorder de l'importance aux actions stratégiques qui activent des leviers créateurs de valeur.

Les concepts classiques de l'ABC (« Activity-Based Costing ») sont repris pour modéliser la consommation de ressources : les produits ou les services consomment des activités qui consomment des ressources. L'ABB offre de plus grandes possibilités pour équilibrer le budget. Non seulement, les quantités et les prix mais aussi le taux de consommation des ressources ou des activités ou encore la capacité des ressources peuvent être modifiées pour résoudre les inefficacités et goulots d'étranglement. Les frontières départementales peuvent être dépassées et les responsables être évalués sur des budgets d'activités partagées sur plusieurs départements (Hansen et al., 2003).

Une meilleure modélisation des consommations de ressources rend le travail d'analyse des écarts entre le budget et le réalisé beaucoup plus fécond que dans la pure description financière et comptable. Les écarts prennent selon Hansen et al. enfin un sens et renvoient naturellement à des causes et des explications. La liaison avec des outils tels qu'un tableau de bord comportant des indicateurs-clé sur la création de valeur se fait naturellement. Les managers ne sont par conséquent plus obnubilés par des données financières à court terme. En pratique, l'ABB se heurte aux difficultés de collecte de l'information et aux coûts d'entretien d'un tel système d'information. Les premiers utilisateurs de l'ABB seraient des organisations avec un faible niveau d'innovation (Hansen et al., 2003).

En bref, l'abandon pur et simple du budget ne semble pas s'être généralisé mais des solutions intermédiaires de perfectionnement et de réforme partielle ont été élaborées. Des études similaires à celles d'Ekholm & Wallin (2000) sur les entreprises finlandaises permettraient d'avoir une meilleure compréhension des pratiques réelles des entreprises après dix années de critiques sévères du budget. Pour notre part, nous considérons que le développement du débat et la résolution constructive des controverses surgissant au cours du processus budgétaire constituent une piste à explorer pour réformer souplement un

processus budgétaire, qui demeure un pivot des mécanismes de contrôle dans les entreprises.

Conclusion

Ce passage en revue des critiques, recommandations de suppression et propositions de réforme du processus budgétaire valide le fait que les entreprises n'ont pas arrêté de budgéter du jour au lendemain. Cette revue de la littérature a aussi le mérite de positionner notre travail par rapport à des problématiques majeures du champ et de justifier l'intérêt de se pencher sur l'insuffisance de débat et de résolution constructive des oppositions. Le processus budgétaire apparaît enfin comme une source de conflits spécifiques, en créant des antagonismes entre fonctions (les financiers qui cherchent les fautes des opérationnels), entre responsables (qui optimisent leur pré carré et se rejettent la faute) et entre niveaux hiérarchiques (les subordonnés résistent à l'exercice de la pression).

Ce chapitre consacré au budget aura par ailleurs mis en évidence la multiplicité des rôles joués par le budget, leurs contradictions, leurs limites et l'absence de dispositif général ou relatif à certaines conditions contingentes qui garantirait une meilleure efficacité au processus budgétaire. Si le principe de l'intérêt de fixer des objectifs clairs, difficiles mais réalisables est acquis, on sait en fait peu de choses sur la manière dont ces objectifs doivent être déterminés, ni sur le degré de difficulté qu'ils doivent comporter. Merchant & Manzoni (1989) ont beau nous expliquer que difficile et réalisable ne sont pas deux concepts antinomiques, il n'en demeure pas moins une marge d'interprétation large, et d'autant plus large que l'on budgète dans un environnement incertain. Pour ce qui est l'élaboration du budget, la littérature n'a apporté aucune réponse claire à la question de la participation des subordonnés, à celle des pairs afin de résoudre les problèmes d'optimisation locale au détriment de l'ensemble, ni à celle de la logique excessivement incrémentale ou peu propice à l'apprentissage du budget. Nous espérons que notre travail pourra contribuer, même partiellement, à éclairer ces aspects.

Chapitre 3. LES CONFLITS AU SEIN DES ORGANISATIONS

Notre recherche porte sur les débats et conflits lors de l'élaboration du budget mais nous allons accorder plus d'attention à la notion de conflits qu'à celle de débats ; et cela pour deux raisons. Tout d'abord, dans la littérature sur le budget, le thème du débat n'est pas neuf et renvoie à celui de la participation (cf. chapitre précédent, § 2.1). Ensuite, la notion de conflit est à la fois plus originale dans le champ du contrôle et plus complexe. Si les vertus du débat font généralement l'unanimité, le débat ayant une influence positive ou au pire neutre, il n'en est pas de même pour le conflit, au sujet duquel les avis sont extrêmement partagés. Pour certains, il est à proscrire, pour d'autres, c'est un aiguillon irremplaçable. Afin de mieux comprendre les causes et les effets spécifiques des conflits lors de l'élaboration du budget, nous nous proposons dans ce chapitre d'effectuer une revue de la littérature sur les conflits organisationnels.

Dans un premier temps, nous attacherons à définir le concept et à le distinguer du débat. Nous traiterons ensuite des différents types de conflit, de leur déroulement et de leur fonctionnalité au sein des organisations. Les deuxièmes et troisièmes parties de ce chapitre seront consacrées aux causes des conflits et à leurs modes de résolution. A ce stade, il convient aussi de préciser que nous nous intéresserons qu'aux conflits organisationnels, à l'exclusion de toute autre forme de conflit.

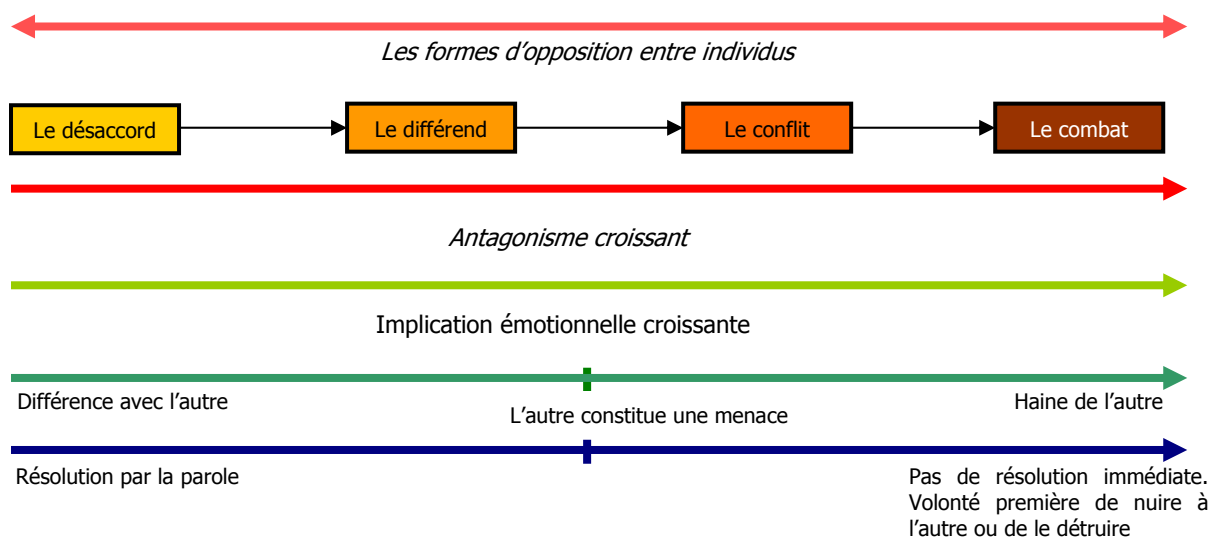
Le champ d'étude des conflits est en effet extrêmement large et comporte deux périmètres distincts : les macro-conflits (guerres, révolutions) et les micro-conflits (conflits entre personnes, entre petits groupes ou au sein de la même personne). L'étude des « macro-conflits » ne concerne bien entendu pas cette thèse, et parmi les micro-conflits, sont exclus les conflits familiaux ou les conflits intra-psychiques (entre deux perceptions ou désirs contradictoires ou propositions incompatibles pour un même problème). Même restreinte, la littérature sur le conflit est vaste et fait appel à de multiples théories qui relèvent soit de la psychologie (caractéristiques personnelles des individus impliqués), soit des sciences sociales (interactions sociales entre individus et entre groupes).

1. Définition, types et effets du conflit

L'opposition entre individus se manifeste par des degrés croissants d'antagonisme et de violence verbale et physique. Le conflit est un moment d'opposition avec autrui, dont les frontières par rapport aux autres formes d'antagonisme sont délicates à tracer. Cette porosité du conflit combinée à la subjectivité de sa perception rendent tout travail de définition particulièrement ardu. Le lecteur pourra constater la multiplicité des définitions existantes, leur manque de globalité ou de compréhension, au sens mathématique du terme, ou inversement leur largesse excessive. De nombreuses définitions sont de surcroît émaillées de préjugés rationalistes ou de jugements de valeur. La plupart traitent le conflit comme un phénomène objectif qui résulte de la mise en présence d'intérêts opposés. Or, il semble erroné de présenter le conflit comme une fatalité : ce ne sont pas les conditions matérielles qui produisent le conflit mais la réaction des individus à ces conditions.

La première partie de cette revue de la littérature sera donc consacrée à une tentative de clarification et de spécification du conflit par rapport à des concepts connexes. En préambule, avant de rentrer dans l'analyse critique des définitions proposées par la littérature, on notera que le conflit se trouve, selon nous, à une place intermédiaire, entre le différend et le combat dans la gamme des oppositions possibles. La particularité de cette position dans cette échelle croissante des antagonismes suggère trois axes d'analyse, qui seront utilisés ultérieurement dans le chapitre : l'implication émotionnelle, le statut de l'autre (de la différence à la menace, jusqu'à la haine) et enfin le type de résolution possible.

Figure 3.1 : place du conflit dans les formes d'oppositions entre individus



1.1. Définition du conflit

Après avoir examiné les limites des approches existantes, nous allons proposer une définition du conflit.

Reprochant à la notion de conflit son manque de clarté conceptuelle, Schmidt & Kochan (1972) n'hésitent pas à jeter un regard critique sur les définitions disponibles. Celles-ci véhiculent implicitement un jugement de valeurs : le conflit est appréhendé comme une défaillance, un défaut ou un dysfonctionnement. Ces définitions sont excessivement larges et vont des causes aux conséquences. Enfin, elles entretiennent la confusion entre conflit et compétition.

A ces limites, nous pourrions ajouter que beaucoup de définitions, comme nous le verrons ci-après, mettent en avant l'existence de buts opposés et traitent le conflit comme un comportement délibéré, réfléchi et rationnel, découlant inéluctablement de l'incompatibilité des objectifs des parties en présence. Les mêmes Schmidt & Kochan (1972) définissent le conflit comme « un comportement manifeste résultant d'un processus dans lequel une unité recherche l'avancement de ses propres intérêts dans ses relations avec autrui. Cet avancement doit découler d'une action déterminée et non de circonstances fortuites ». Cette perspective excessivement rationaliste est à notre avis doublement inadaptée. Elle néglige l'aspect instinctif et irrépressible du conflit. L'expérience quotidienne de chacun suffit pour démontrer que bien souvent on se retrouve dans une situation de conflit, sans l'avoir rationnellement décidé. A l'inverse des gouvernements modernes qui ont intégré les leçons de l'histoire et qui réfléchissent mûrement avant d'entrer en guerre, peu d'individus pèsent le pour ou le contre d'une relation conflictuelle ; ils se contentent de constater *a posteriori* l'existence d'un conflit.

Ensuite, elle présuppose une incompatibilité de buts : « La perception d'une incompatibilité de buts et une condition préalable au conflit, comme dans la compétition » (Schmidt et Kochan, 1972, p. 361). Or les membres d'une organisation peuvent avoir le même but (financier et stratégique) et se quereller sur les moyens de l'atteindre. Il est donc erroné de réduire les conflits organisationnels aux rivalités de sous-unités dont les objectifs ne pourraient être atteints qu'au détriment de l'autre.

Les lacunes des définitions existantes nous ont amené à formuler la nôtre : un conflit est une opposition entre individus dont au moins une des parties perçoit l'autre comme une menace. Cette définition correspond de surcroît à l'étymologie du mot, qui provient du vieux latin *conflictus*, lequel signifie choc. La menace est immédiatement ressentie et fait l'effet d'un choc, ce qui entraîne une réaction viscérale, elle-même constitutive d'un autre choc pour la partie adverse. La notion de menace perçue permet de distinguer les conflits des désaccords et des différends. Un désaccord est une opposition passagère et sans conséquence. Un différend est une opposition significative dans laquelle les parties ne se sentent pas fondamentalement menacées et sont prêtes au compromis.

La notion de menace permet de comprendre pourquoi certaines divergences d'opinion ou d'intérêt ne provoquent pas de conflit alors que d'autres divergences, qui peuvent paraître mineures à un observateur extérieur (qui juge selon son propre référentiel de valeurs) peuvent déclencher une escalade de violence et de conflit, à l'image par exemple des caricatures de Mahomet. Elle explique aussi la virulence des querelles intellectuelles, sans implication matérielle (ressources ou pouvoir). L'unicité de la vérité empêche deux dogmes ou convictions adverses de coexister paisiblement : l'un ne peut avoir raison sans que l'autre ait tort. D'où par exemple, les conflits au seizième siècle entre catholiques et huguenots en France et leurs traductions sanglantes, alors qu'une cohabitation eut été tout à fait possible si les catholiques ne s'étaient pas sentis profondément menacés dans leur foi et leur identité.

On remarquera aussi que les grèves ou les manifestations de grande envergure, sont toujours motivées et justifiées par l'ampleur des menaces vitales qui pèsent sur des groupes qui se sentent victimes : c'est leur fonction sociale (enseignants, médecins, infirmières,...), leur survie économique (transporteurs routiers, agriculteurs,...) ou physique (convoyeurs de fonds, conducteurs de bus,...) qui sont en jeu dans ces conflits.

1.1.1. Revue de la littérature

La revue critique, ci-après, des définitions proposées par la littérature confirme nous semble-t-il, la pertinence de notre propre définition.

Tableau 3.1 : Définitions du conflit

Source	Définition	Appréciation critique
March & Simon (1958 , p. 112)	"Une défaillance des mécanismes standard de prises de décision"	- Définition comportant un jugement de valeur : défaillance - Limitant les conflits aux situations de

		prise de décision
Boulding (1962, p.4)	« La compétition dans son sens le plus large existe quand les positions potentielles de deux unités de comportement sont mutuellement incompatibles. (...) alors que tous les cas de conflit impliquent de la compétition, telle qu'elle est définie plus haut, tous les cas de compétition n'impliquent pas de conflit. Le conflit peut être défini comme une situation de compétition dans laquelle les parties sont <i>conscientes</i> de l'incompatibilité de leurs futures positions potentielles et dans laquelle chaque partie veut occuper une position qui est incompatible avec les souhaits de l'autre. »	<ul style="list-style-type: none"> - Définition ne permettant pas de distinguer le conflit de la compétition - Définition rationaliste (suppose une analyse des positions et de leur incompatibilité) et « objectivante » du conflit, comme s'il y avait une nécessité objective au conflit.
Pondy (1967, p. 298-9).	<p>« UNE DEFINITION DU CONFLIT OPERATIONNELLE –</p> <p>Le terme conflit a été utilisé à diverses reprises dans la littérature pour décrire : (1) les <i>conditions précédant</i> le comportement conflictuel (par exemple, rareté des ressources, différences de politique), (2) les <i>états affectifs</i> des individus impliqués (par ex., le stress, la tension, l'hostilité, l'anxiété, etc.), (3) les <i>états cognitifs</i> des individus, c'est-à-dire leur perception ou conscience des situations conflictuelles, et (4) <i>le comportement conflictuel</i>, qui va de la résistance passive à l'agression déclarée. Les tentatives pour décider laquelle de ces catégories –conditions, attitudes, cognitions ou comportements – constitue réellement le conflit est une controverse qui risque de n'aboutir à rien. Le problème n'est pas de choisir entre ces définitions conceptuelles alternatives, puisque chacune d'elle peut être une étape pertinente dans le développement d'un épisode conflictuel, mais de tenter d'élucider leurs relations.</p> <p>Le conflit peut être plus facilement compris si on le considère comme un processus dynamique »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pondy botte en touche en ne proposant aucune définition précise. Il est certain qu'un conflit est un phénomène complexe et évolutif, qu'il est difficile de réduire à ses causes (conditions) ou à ses manifestations (états affectifs, cognitions, comportement). Néanmoins, la vision sophistiquée de Pondy ne nous permet pas de répondre (simplement) à la question (simple) : qu'est-ce qu'un conflit ? - Définition excessivement large, qui vont des causes aux états affectifs et cognitifs, aux comportements conflictuels.
Deutsch (1973) (p. 10)	Il y a un conflit « chaque fois que des activités incompatibles se produisent »	<ul style="list-style-type: none"> - Décrit les situations où les intérêts des parties sont contradictoires mais ne rend pas compte des conflits dans les situations de coopération - Définition fataliste (« chaque fois »)
Touzard (1977, p. 51).	«Nous pouvons définir le conflit comme une situation où des acteurs soit poursuivent des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, ont des intérêts opposés ou différents, soit poursuivent le même but » (p. 51).	<ul style="list-style-type: none"> - Définition vague, juxtaposition de situations disparates sans lien les unes avec les autres - La différence est bien une condition de possibilité du conflit
Gruère et Jabes (1982, p.113)	« Un conflit tend à apparaître en effet lorsque les intérêts des individus impliqués dans certaines situations relationnelles s'avèrent être incompatibles et exclusifs les uns des autres »	<ul style="list-style-type: none"> - Les intérêts ne sont pas les seules sources de conflit (les valeurs aussi) - L'expression « s'avèrent incompatibles et exclusifs ... » est trop floue. Elle n'explique pas pourquoi un conflit se

		déclenche et pourquoi il ne se déclenche pas alors que les intérêts des parties en présence sont bien incompatibles et exclusifs les uns des autres (par ex., « être le numéro un » dans une situation de compétition ou de concurrence)
Morgan (1989, p. 174)	« Le conflit survient chaque fois que des intérêts entrent en collision »	<ul style="list-style-type: none"> - Ne rend pas compte de la spécificité de la notion de conflit : dans les compétitions sportives, des intérêts entrent en collision (cf. matches de foot...) et pourtant on ne peut pas parler de conflit - Ne rend pas compte de la globalité de la notion de conflit : par ex. les conflits de religion, dans lesquels avant tout ce sont les croyances qui « entrent en collision » (même s'il y a des implications économiques sous-jacentes)
Wall & Callister (1995, p. 517)	Après une revue de la littérature, ils concluent que le « conflit est un processus dans lequel une partie perçoit ses intérêts comme étant opposés ou négativement affectés par une autre partie »	<ul style="list-style-type: none"> - Fait intervenir de manière tout à fait pertinente la notion de perception - Ne permet pas de distinguer conflit et compétition
Schellenberg (1996, p. 8)	« En première instance, nous pouvons définir le conflit social comme l'opposition entre individus et groupes sur la base d'intérêts concurrents, d'identités différentes, et/ou différentes attitudes. (...). Il faut noter que le conflit social n'est pas dans cette conception limité aux formes d'opposition les plus violentes ou les plus agressives »	<ul style="list-style-type: none"> - Définition valide et non opérationnelle
Robbins (1997, p. 169).	Le conflit est « un processus dans lequel un effort est volontairement effectué par A pour contrarier les efforts de B, en les bloquant d'une manière ou d'une autre, de sorte que B ne puisse atteindre ses objectifs ou faire avancer ses intérêts »	<ul style="list-style-type: none"> - Définition qui décrit bien certains aspects possibles de la phase de confrontation mais qui en omet d'autres (par exemple, les affrontements verbaux) - La notion d'effort nous paraît inappropriée car elle suppose un acte prémédité et réfléchi alors que dans un conflit les individus tendent à réagir (plus qu'à agir) sous l'impulsion d'une émotion forte, que par ailleurs ils ne maîtrisent pas.
Monroy & Fournier (1997)	« Notre définition du conflit sera restrictive. Elle supposera la durée, et exclura donc les situations ponctuelles, altercations et rixes. Elle traitera de partenaires également impliqués, et éliminera les agressions unilatérales. Elle supposera une détermination à déstabiliser, affecter, réduire, voire éliminer, l'adversaire et exclura donc les jeux, joutes, concurrences, débats démocratiques et situations où l'adversaire n'est pas investi négativement (...) En bref, nous retiendrons pour notre propos des situations conflictuelles développées dans le temps à moyen ou long terme, supposant des partenaires également actifs, investissant une forte charge affective, visant à déstabiliser, réduire, faire capituler l'adversaire, voire l'éliminer du champ. Ces	<ul style="list-style-type: none"> - Définition restrictive, comme l'expliquent les auteurs - Définition s'appliquant de façon prioritaire aux conflits entre individus dans une relation structurée socialement (famille, couple, organisation) qui s'inscrivent dans la durée

	situations impliquent l'allégation de dommages, de griefs, de fautes imputés à l'adversaire. Elles entraînent un coût important, affectivement, financièrement ou socialement, et donc un fort investissement à tous niveaux. Les développements de ces types de conflit ne sont pas toujours maîtrisables, l'issue en est d'emblée incertaine. Ces conflits se déroulent dans un cadre implicitement défini comportant certaines règles et limites, même si celles-ci sont floues. Enfin ils mobilisent un certain nombre d'acteurs avec des rôles repérables. La légitimité de leur cause, comme celle des réactions et des sentiments, et toujours revendiquée par chacun des adversaires » (pp. 12-13).	
Etherington & Tjosvold (1998)	"Le conflit consiste dans des activités incompatibles qui se produisent quand deux personnes sont en désaccord, s'opposent, ou d'une manière ou de quelque manière que ce soit interfèrent l'une avec l'autre"	<ul style="list-style-type: none"> - Définition qui manque de précision : des interférences de quelque manière que ce soit. - Définition réductrice : conflit limité aux activités incompatibles
Bréard. & Pastor (2000, p. 11)	Le conflit "signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent. Les conflits d'intérêts, les querelles, les désaccords, la domination, d'une personne sur une autre, la lutte de pouvoir expriment ces intérêts contraires. Si cette opposition d'intérêts n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert, avec son cortège de dommages et de réparations coûteuses. Les conflits d'intérêts, contrairement aux conflits d'idées, sont rarement pacifiques. » etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Mêmes critiques que précédemment : définition à la fois trop large (la spécificité du conflit par rapport à la compétition n'est pas cernée) et pas assez (omission des divergences d'opinion comme source de conflit) - La lecture de cette définition et de son commentaire montre à l'évidence que la notion de conflit n'a pas fait l'objet d'une élaboration très structurée !
Rahim (2002, p. 207)	Le conflit « est un processus d'interaction se manifestant par des incompatibilités, des désaccords, de la dissonance avec ou entre entités sociales ».	<ul style="list-style-type: none"> - Définition vague à faible pouvoir discriminant

1.1.2. Confusion entre débat et conflit

La confusion est extrêmement fréquente entre débat, désaccord et conflit, à l'instar d'Eisenhardt et al. (1997) qui affirment : « Les équipes de dirigeants sont typiquement confrontées à des situations présentant un degré élevé d'ambiguïté, des enjeux majeurs et une incertitude extrême. Les discordes, les disputes, les désaccords – en bref le conflit – sont naturels dans ce type de situations » (p. 43). Simons et al. (1999) s'efforcent de clarifier les concepts et définissent le débat comme un « processus dans lequel les membres de l'équipe s'opposent et se remettent en question les uns les autres sur des problèmes de tâches » (p. 663). La notion de débat est pour eux équivalente au concept de controverse mais est différente de celle de conflit de tâche qui comporte selon eux toujours une « tonalité affective négative », sans préciser la cause de cette négativité.

Dans un conflit, nous défendons l'idée que cette tonalité affective négative provient de la perception par au moins une des parties d'être menacée par les intentions supposées, les valeurs, les paroles ou les actes de l'autre. Sans aborder les cas évidents de conflits de pouvoir ou ceux naissant de la contestation de la propriété d'une ressource rare, on s'aperçoit que les débats intellectuels portant sur des thèmes qui ne font pas l'objet d'un consensus social (par exemple, le droit à l'avortement, l'interdiction de la peine de mort, le mariage des homosexuels, ...) dégénèrent en conflit dès que les partisans d'une thèse s'identifient personnellement à la cause qu'ils défendent. Tant que les protagonistes maintiennent une distance par rapport à leurs affirmations, on reste dans le cadre d'un débat ; dès qu'un des interlocuteurs se sent menacé par la parole d'un autre, on verse dans le conflit.

L'interaction sociale possède en effet un « enjeu identitaire » puisque l'identité s'élabore et se confirme par le biais des relations avec autrui (Picard & Marc, 2006). L'identité n'est pas donnée mais se construit quotidiennement. Aussi, l'identité individuelle, en perpétuelle définition, peut être facilement mise en danger par un tiers. C'est à Goffman (1974) que revient le mérite d'avoir décrypté les stratégies comportementales et oratoires d'évitement qui préservent le « moi sacré » d'autrui, en évitant notamment les sujets ou les thèmes qui « fâchent ». Dans les interactions humaines, une règle fondamentale consiste à ne pas offenser autrui en ne lui renvoyant pas l'image valorisante que lui-même essaie de donner de sa personne. « Une personne, nous l'avons dit, agit dans deux directions : elle défend sa face, et, d'autre part, elle protège la face des autres. Certaines pratiques sont d'abord défensives, et d'autres protectrices, mais, en général, ces deux points de vue sont présents en même temps. Désirant sauver la face d'autrui, on doit éviter de perdre la sienne, et, cherchant à sauver la face, on doit se garder de la faire perdre aux autres » (1974, p. 17).

Il y a donc un saut conceptuel entre débat et conflit. Dans un débat, il y a une opposition, un échange d'arguments, mais sans qu'aucun des participants ne le perçoive comme une menace identitaire : les deux opinions peuvent coexister, sans que la validité de l'une ne remette en cause fondamentalement l'autre. Le point de vue de l'autre n'est pas accepté mais il est reconnu comme acceptable. Nous retiendrons qu'un débat est un échange verbal entre parties qui ont des opinions apparemment opposées alors qu'un conflit est une opposition entre individus dont au moins une des parties perçoit l'autre comme une menace. Quand une personne dans une relation d'opposition se sent menacée, elle tend à rejeter comme inacceptable et inconciliable le point de vue, les intentions ou le

comportement d'autrui. Dans la confrontation qui généralement en découle, elle cherche à s'imposer à l'autre, éventuellement par la force, et si cela s'avère impossible elle peut être tentée d'éliminer cet autre qui est le vecteur d'une telle menace.

Un raffinement conceptuel supplémentaire est avancé par Johnson et al.(2000). Ceux-ci distinguent la controverse constructive, qui se produit quand des idées ou des informations incompatibles sont échangées avec la volonté des parties de trouver un accord, du débat, où chaque partie s'accroche à son point de vue et rejette les informations et les perspectives de la partie adverse. Nous ne pensons pas que la position de Johnson et al (2000) soit conceptuellement fondée dans une différence de nature entre controverse et débat. La véritable distinction ne tient pas à la nature opposée de ces formes d'échange mais à leur qualité, constructive ou non. Un débat peut être constructif et une controverse stérile.

1.1.3. La dimension émotionnelle

Garcia-Prieto et al. (2003) placent les émotions au cœur des conflits et contestent les visions rationnelles qui ne voient dans les émotions que des conséquences négatives du conflit. Les conflits ont toujours une « tonalité affective négative » (Simons et al., 1999). Ils suscitent des émotions, telles que la colère, la haine, la frustration, le remords. Même en entreprise, où les comportements sont plus policés, il est possible d'observer des manifestations telles que cris, pleurs, frappement de poings, claquement de portes, propos colériques (Jehn (1997) dans l'étude du cas d'une entreprise américaine).

Depuis l'Antiquité, les philosophes opposent la passion à la raison ; d'où la répugnance de certains auteurs à inclure les émotions dans leur champ d'étude. Kant (1994) rapproche les émotions des passions et les qualifie toutes deux de maladie de l'âme : *"être soumis aux émotions et aux passions, est toujours une maladie de l'âme, puisque toutes deux excluent la maîtrise de la raison"* (§ 73). Entre émotion et passion, c'est une question de degré et de durée : « L'émotion agit comme une eau qui rompt la digue; la passion comme un courant qui creuse toujours plus profondément son lit» (§74).

Les recherches modernes en psychologie cognitive confirment l'effet perturbateur des émotions sur le raisonnement. Un niveau élevé d'émotions conduit les individus à perdre de vue la tâche à accomplir et à adopter des positions défensives et accusatoires. L'expression d'émotions nuit au traitement de l'information et à la performance. L'expression de la colère, loin d'apaiser, rend les individus encore plus agressifs et insatisfaits (Allred, 2000 ; Goleman, 1997).

1.1.4. Les notions connexes

1.1.4.1. Les notions de compétition ou de concurrence

Les notions de conflit et de compétition ont un dénominateur commun: l'antagonisme, si bien que Colbert a pu affirmer : « le commerce est une guerre perpétuelle et paisible d'esprit entre toutes les nations »²². Dans une situation de compétition ou de concurrence²³, l'antagonisme est cependant indirect et toujours médiatisé par du tiers (règles du jeu, critères d'excellence externes, décision finale dans les mains des consommateurs ou des électeurs), de sorte que la volonté de triompher de l'autre impose un détour par soi : comment devenir meilleur que l'autre ? Dans une compétition, les efforts des parties sont parallèles, alors que dans un conflit il y a une interférence mutuelle (Schmidt & Kochan, 1972).

La compétition ou la concurrence ont la particularité d'être d'une part structurées par des règles ou des normes et d'autre part de rarement nécessiter des interactions directes entre individus. La compétition est une lutte où la valeur de l'effort intrinsèque n'est pas absolue mais relative et définie par rapport à celui du rival. Pour le philosophe allemand Georg Simmel, l'utilité sociale de la compétition²⁴ tient à ce que les parties luttent l'une contre l'autre pour plaire ou pour rendre service, sans s'opposer directement, sans véritables moments de violence, sans se toucher et donc sans épuiser mutuellement leurs forces. La victoire est acquise grâce aux efforts déployés. La disparition du concurrent est une conséquence secondaire. « La défaite comme la victoire ne sont que l'expression exacte et équitable des forces qui se mesurent : le vainqueur s'est exposé aux mêmes risques que le vaincu, et celui-ci ne doit sa défaite qu'à sa propre insuffisance » (1995, p. 99²⁵).

A la solidarité supposée des sociétés primitives s'est substitué ce mécanisme moderne d'adaptation les uns aux autres, médiatisé par une lutte pour la séduction d'une tierce partie. « La tension antagoniste contre le concurrent affine la sensibilité du commerçant aux tendances du public, jusqu'à lui donner une sorte d'instinct extra-lucide pour les variations de ses goûts, de ses modes, de ses intérêts ; et pas seulement chez le commerçant, mais aussi chez le journaliste, l'artiste, le libraire, le parlementaire. Car la concurrence moderne que l'on définit comme le combat de tous contre tous, est en même temps le combat de tous pour tous » (Simmel, 1995, p. 77). Le système compétitif s'oppose à celui de l'égalité

²² (1862), *Lettres, Instructions et Mémoires*, Paris, tome VI, p. 269, cité par Simonnot (1998).

²³ Les deux termes sont pour nous interchangeable, à l'instar de l'anglais « *competition* » qui décrit aussi bien la concurrence entre entreprises qu'une épreuve sportive.

²⁴ Il y a compétition pour lui quand deux parties luttent pour obtenir le même enjeu.

²⁵ L'édition originale date du début du vingtième siècle.

défendu par la corporation pré-révolutionnaire, qui réprimait la concurrence par tous les moyens (limitation du nombre de points de vente, d'employés, de l'assortiment, du prix, etc.). « L'essence de la concurrence, c'est que l'égalité de tous les éléments entre eux est constamment tirée vers le haut ou vers le bas. De deux producteurs concurrents, chacun aimera mieux courir la chance hasardeuse de la différenciation, plutôt que de voir partagé en deux le bénéfice dont il est assuré si l'offre est exactement égale : en offrant autre chose ou autrement, il attirera peut-être beaucoup moins que la moitié des consommateurs, mais peut-être aussi beaucoup plus » (p. 94)²⁶.

Les sports de combats ou de ballon, constituent un cas limite. La confrontation directe et le blocage des efforts de la partie adverse sont non seulement autorisés mais fondent l'essence même de ce type de sport. Ils diffèrent du conflit par les règles qui définissent les actions de blocage licites et le droit égal de chaque adversaire à prétendre au trophée. Pour que la compétition se déroule, il faut qu'il y ait des adversaires à affronter ; aucun adversaire n'est plus légitime qu'un autre. Pour qu'il y ait un gagnant, il faut qu'il y ait un perdant. Aucun adversaire ne peut donc se sentir fondamentalement menacé par l'autre partie puisque la partie adverse est nécessaire au déroulement du match. Cette mise en scène sociale de quasi-conflits ritualisés explique sans nul doute l'immense popularité des matches de foot ou de boxes, surtout quand les enjeux permettent aux spectateurs de s'identifier à une des équipes.

L'atteinte des objectifs d'une des parties dans une situation de compétition rend les autres parties moins susceptibles d'atteindre les leurs. Inversement, dans une situation de coopération, les objectifs des parties sont positivement corrélés entre eux, de sorte que l'avancement d'une des parties contribue à la réalisation des objectifs des autres (Deutsch, 1973). Berkowitz (1993) recense plusieurs études qui montrent que la compétition produit de l'hostilité et de l'agression, plutôt que de l'amitié. Les enfants qui ont été mis dans une situation de compétition sont plus enclins à se comporter de manière agressive dans leurs jeux solitaires, une fois la compétition terminée (y compris les gagnants) que ceux qui n'y ont pas été soumis.

²⁶ Simmel constate ainsi que le libéralisme a envahi toutes les sphères de la vie humaine, économique, politique, familiale, amicale : « moins ces rapports sont prédéterminés et réglés par des normes universelles d'ordre historique, plus ils sont livrés à un équilibre instable, s'établissant au cas par cas, ou aux déplacements des forces, - plus leur forme sera dépendante de concurrences continues » (p. 79).

1.1.4.2. La notion de contradiction

La notion de contradiction sous-tend celle de conflit. Toute opposition entre individus a en effet son origine (divergence d'opinion) ou son reflet (divergence d'intérêts qui se traduit par des conceptions incompatibles) dans une contradiction au moins apparente : A et B ne peuvent pas avoir simultanément raison ; telle chose ne peut pas simultanément appartenir à un tel et à un autre, etc....

L'unicité de la vérité

Depuis Aristote, la non-contradiction est le fondement de tout discours vrai. Dans la *Métaphysique* Γ, 3, Aristote tente en effet d'établir le «**principe le plus certain de tous** », c'est-à-dire celui « celui au sujet duquel il est impossible de se tromper » (p. 121). La condition de possibilité de tout raisonnement est, d'après lui, le principe suivant : « il est impossible que le même attribut appartienne et n'appartienne pas en même temps, au même sujet et sous le même rapport » « Il n'est pas possible, en effet, de concevoir jamais que la même chose est et n'est pas » (p.122). Dans son application pratique, le principe de non contradiction favorise une vision duale et binaire, propice au développement et à l'exacerbation de conflits. Si j'ai raison, les autres sont dans l'erreur ; ils doivent être corrigés, convertis, soumis ou éliminés.

Penser et vivre avec la contradiction

L'être humain semble éprouver les plus grandes difficultés à penser la contradiction. Il semble préférer la certitude et le confort que confèrent les idées simples et univoques. Or comme de grands penseurs tels que Héraclite ou Hegel l'ont exposé, il est impossible d'échapper à la contradiction, qui est le mouvement même de l'esprit. « La contradiction est la racine de tout mouvement et de toute manifestation vitale ; c'est seulement dans la mesure où elle renferme une contradiction qu'une chose est capable de mouvement, d'activité, de manifester des tendances ou impulsions (...) » (Hegel, *Science de la logique*, II, p. 67).

1.1.4.3. La notion de négociation

La négociation est une tentative pour résoudre des divergences d'intérêts en trouvant un moyen terme, un compromis ou une solution ingénieuse entre les exigences des deux parties. Toute négociation est donc le commencement de la fin d'une opposition, qu'elle prenne la forme d'un désaccord, d'un différend, d'un conflit ou d'un combat.

Au-delà des négociations informelles, Touzard (1977) distingue parmi les solutions institutionnalisées de résolution de conflit, la négociation, la médiation et l'arbitrage.

- la négociation est une procédure de discussion qui s'établit entre les parties adverses par le biais de représentants officiels et dont le but est de parvenir à un accord acceptable pour tous.
- La médiation est une négociation entre parties adverses en présence d'une tierce partie neutre, dont le rôle est de faciliter la recherche d'une solution au conflit.
- Dans l'arbitrage, les parties en conflit s'en remettent au jugement d'une tierce partie pour résoudre leur conflit.

1.1.4.4. Les notions d'agression et de violence

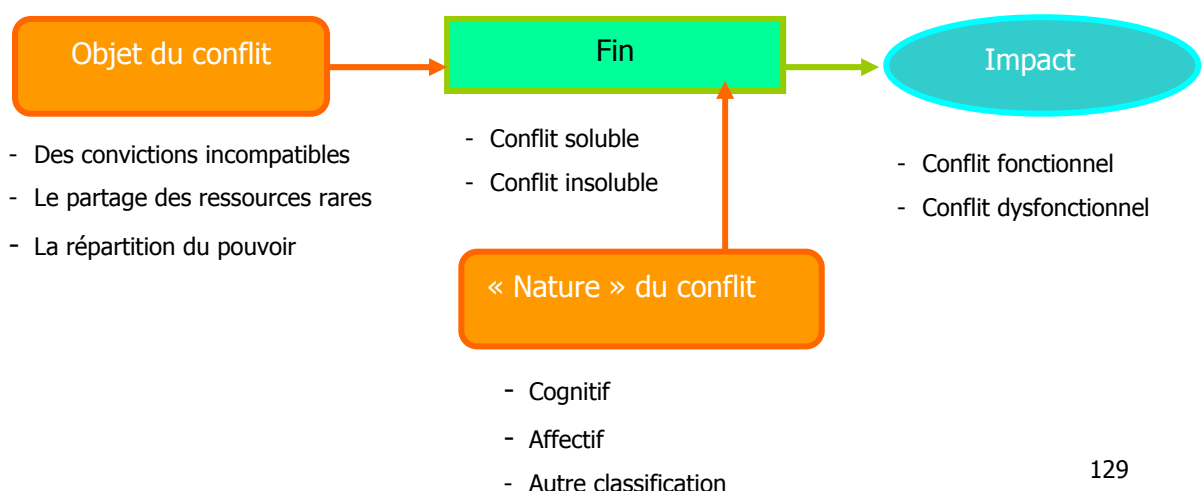
L'agression est définie par Berkowitz (1993) comme « toute forme de comportement qui vise à blesser quelqu'un physiquement ou psychologiquement ». Dans toute agression, il y a une volonté de faire mal. Même si l'agressivité signe parfois une démarche commerciale conquérante, l'agression ne peut être confondue avec l'affirmation de soi.

La violence est pour Berkowitz une forme intense d'agression et traduit « un effort délibéré de blesser physiquement et gravement une autre personne » (p. 11).

1.2. Typologies du conflit

Plusieurs axes peuvent être utilisés pour catégoriser les phénomènes de conflit : leurs causes ou leur objet, leur nature (rationnel/émotionnel), leur gravité (soluble/insoluble), leur impact (fonctionnel / dysfonctionnel). Nous développerons ultérieurement la question de la fonctionnalité du conflit et nous n'aborderons que brièvement les causes, auxquelles sera consacrée la deuxième partie de ce chapitre.

Figure 3.2 : Axes d'analyse des conflits



1.2.1. Objet du conflit

Les conflits ont, de notre point, de vue trois objets possibles, qui recourent partiellement la typologie de Pondy (1967), et qui peuvent être résumés par trois interrogations majeures : qui a raison ? à qui ça appartient ? qui décide ?

Pondy (1967) identifie trois sources de conflit dans les organisations : la compétition pour les ressources rares, la recherche de l'autonomie, la divergence de buts entre sous-unités. Il a recours à trois modèles pour les représenter :

- le modèle de la négociation dans lequel des groupes d'intérêt sont en concurrence pour l'obtention de ressources rares (par ex : le processus budgétaire, les relations syndicat/patronat, les conflits entre opérationnels et fonctionnels) ;
- le modèle bureaucratique qui concerne les conflits le long de la ligne hiérarchique. Des conflits verticaux se produisent car les supérieurs essaient de contrôler le comportement de leurs subordonnés alors que ceux-ci résistent à un tel contrôle ;
- le modèle systémique des relations latérales. Les relations latérales entre deux sous-unités peuvent être conflictuelles quand elles doivent coopérer tout en étant incapables de trouver un consensus sur les actions à entreprendre. Les conflits seront d'autant plus fréquents que les sous-unités ont des objectifs différents, des systèmes de motivation contradictoires et parallèlement une grande interdépendance (usage partagé des mêmes ressources, activités qui s'enchaînent, décisions qui doivent être prises à l'unanimité).

L'apparente différence de la typologie de Pondy avec celle que nous proposons peut être appréciée et réconciliée de la manière suivante.

Tableau 3.2 : L'objet des conflits : discussion de la typologie proposée par Pondy (1967)

<i>Typologie de Pondy</i>	Convictions incompatibles	Partage des ressources rares	Répartition du pouvoir
Compétition pour les ressources rares		Catégorie identique	
Recherche de l'autonomie (conflits entre supérieur et subordonnés)			La catégorie de Pondy est moins large. Elle omet les luttes pour le pouvoir au sein des organisations : qui va diriger ? quelle va être la coalition dominante ?
Divergence de buts entre sous-unités	La divergence de buts entre sous-unités est d'après nous un mélange de trois types : la divergence d'opinions (visions du monde contradictoires), divergence sur le partage des ressources rares et divergences sur la répartition du pouvoir. Pondy cite l'exemple du conflit traditionnel entre les ventes et la production. Or cet exemple illustre précisément, selon nous, l'origine multiple du conflit. Il y a d'une part des visions du monde contradictoires : la priorité étant donnée soit à la satisfaction du client, soit à l'optimisation des opérations de fabrication, et d'autre part des enjeux de pouvoir (qui impose à l'autre sa logique?) et des enjeux économiques (qui assume et qui supporte le coût des opérations de stockage).		

1.2.2. Gravité du conflit

Les conflits qui ne mettent pas en cause la structure de pouvoir ou la répartition des ressources constituent selon Pondy (1969) des conflits de friction. Ils se traduisent par des tensions ou des actions qui sont contraires aux normes de coopération mais ne changent pas la structure d'autorité ou de responsabilité de l'organisation. A l'opposé, les conflits, qu'il qualifie de stratégiques, constituent « le seul moyen des membres faibles d'une organisation de forcer les détenteurs du pouvoir à relâcher leur contrôle » (p. 501).

Le degré de gravité d'un conflit tient aussi à son caractère soluble ou non. Pour Kriesberg et al. (1989) les conflits insolubles sont le plus souvent caractéristiques des oppositions ancrées au cœur de l'identité des parties concernées. Le fait que l'identité des personnes soit mise en cause rend une discussion rationnelle des intérêts en présence quasi impossible. Kriesberg et al. distinguent quatre phases dans la maturation d'un conflit insoluble :

- un sentiment intense d'être menacé dans ses engagements fondamentaux ;
- une distorsion de la position de la partie adverse en raison précisément de ce sentiment de menace ,
- un durcissement des positions de sorte que les hypothèses centrales au sujet du conflit sont profondément ancrées dans l'esprit de chacune des parties ;

- le développement de schémas de réponse fixes, qui partent du principe que le conflit est central et qu'il va durer.

Une fois que le quatrième stade est atteint, la résolution du conflit est extrêmement difficile. Elle repose selon les auteurs sur une réduction de ce sentiment de menace et une modification des perceptions erronées, ce qui suppose une modification de la définition de l'identité de l'une ou des deux parties.

1.2.3. Nature du conflit

Comme nous allons le voir en étudiant la question de la fonctionnalité du conflit (§1.5), plusieurs auteurs (Amason et al. 1995, Amason 1996, Jehn 1995, Jehn 1997) ont tenté de différencier les conflits selon leur nature. Ainsi, Amason oppose les conflits cognitifs aux conflits affectifs. Jehn distingue les conflits relationnels des conflits de tâches, des conflits de processus.

Ces catégories sont discutables mais permettent d'associer un impact à chaque type de conflit. Pour la présentation et la discussion de la pertinence de ces catégories, le lecteur voudra bien se reporter au paragraphe 1.5.4.

1.2.4. Autres typologies

Monroy & Fournier (1997) proposent d'autres typologies :

1. En fonction de la structuration préalable ou secondaire des forces en présence :
 - le conflit réactif : les forces latentes ne sont pas organisées ;
 - le conflit révélateur : les forces sont préalablement organisées et antagonistes ;
 - le conflit structurant : il n'existe au départ aucune force organisée. Il y a un flou dans l'organisation accompagné d'un fort malaise ;
 - le conflit déplacé : les forces en opposition et structurées comme telles ne s'affrontent pas directement mais le font par délégation.
2. En fonction de la forme évolutive du conflit :
 - le conflit fulgurant : il éclate dans un ciel jusque-là apparemment serein ;
 - le conflit redondant : c'est un conflit permanent et larvé, avec des épisodes « inflammatoires » violents.
 - le conflit progressif : il conduit à l'embrassement par renforcement, alliances et contamination.

3. En fonction des aléas de l'organisation :

- le conflit d'ajustement oblige à des changements assez limités, nécessités par une modification de l'environnement ou au sein du système, sans remise en cause fondamentale ;
- le conflit de transition implique des changements profonds ;
- le conflit de survie pose d'emblée la question de la pérennité ou de la destruction du système.

1.3. Le déroulement d'un conflit

Les conflits s'inscrivent dans le temps. Avant d'éclater dans toute leur vigueur, ils connaissent tout d'abord une phase de latence, qui peut être plus ou moins longue. « Pour que le conflit se produise, il doit dépasser un seuil d'intensité avant que les parties ne fassent l'expérience (ou deviennent conscientes) d'un conflit » (Rahim, 2002, p. 207). Un élément déclencheur provoque ensuite l'affrontement verbal et parfois physique des protagonistes en réaction à la menace perçue. Pour Schmidt et Kochan (1972), cet affrontement peut être actif ou passif.

Le conflit est au moins pour une des parties engagées une tentative de contrecarrer la menace perçue et de résoudre le problème. « En lui-même, le conflit est déjà la résolution des tensions entre les contraires » (Simmel, 1995, p. 18). « Dans les faits, ce sont les *causes* du conflit, la haine et l'envie, la misère et la convoitise, qui sont véritablement l'élément de dissociation. Une fois que le conflit a éclaté pour l'une de ces raisons, il est en fait un mouvement de protection contre le dualisme qui sépare, et une voie qui mènera à une sorte d'unité, quelle qu'elle soit, même si elle passe par la destruction de l'une des parties » (Simmel, 1995, p. 17).

Il convient de noter que dans la plupart des cas, les protagonistes d'un conflit se définissent comme réactifs plutôt que comme initiateurs. Au moins une des parties, si ce n'est les deux, éprouvent un sentiment d'inéluctabilité face au conflit : chacun est sûr de son bon droit et convaincu de la légitimité de ses actions. Au début des conflits, on observe une sorte de « lune de miel conflictuelle » : « une période pendant laquelle les sacrifices consentis n'ont pas encore été trop lourds, où il y a beaucoup d'espoir, de possibilités escomptées, d'alliés à mobiliser, de conviction ancrée, et peu de lassitude et d'usure » (Monroy & Fournier, p. 173).

Tableau 3.3. : Le déroulement d'un conflit

1	2	3	4	5
Contexte d'origine	Déclenchement	Réaction	Installation - escalade	Le conflit cesse...
- Rancunes - Rivalités - Opposition de personnalités - Idéologies incompatibles	- Agression - Faute - Erreur - Droit outrepassé - Offense alléguée	- Affrontement - Réponse « légitime »	- Enjeux mis au premier plan - Victoires ou défaites attendues - Rapports de force au premier plan	... quand l'un ou l'autre a obtenu ce qu'il voulait ou qu'il y a eu partage

D'après Monroy & Fournier (p.27)

Autre point notable, l'élément déclencheur peut être sans commune mesure avec la réaction qu'il provoque. Morrill (1991) relate ainsi des cas d'escalade de conflits entre départements d'une même entreprise à partir de divergences anodines, telles que l'attribution de places de parking pour les secrétaires de certains cadres dirigeants, la question de savoir s'il faut mettre en berne le drapeau du pays d'accueil d'une des filiales quand un représentant du gouvernement local visite une usine. Le conflit se propage ensuite avec l'implication d'alliés, s'installe et ne cesse que grâce à l'intervention d'une tierce partie. Un autre exemple de conflit provoqué par une broutille est relaté par Morrill. Un manager demande à l'un de ses subordonnés en le croisant en voiture sur le parking de venir le voir ; celui-ci lui répond « hé, je ne suis pas ton chien. Pour quelle raison veux-tu au juste me voir ? » ; une dispute s'ensuit, et se termine par une empoignade violente.

Pour Simmel (1995), des choses minimales, voire futiles donnent naissance aux combats les plus violents. « Il arrive si souvent dans les rivalités humaines qu'il n'y ait pas de rapport ni de proportion rationnelle entre la cause et son effet, que l'on ne peut pas véritablement bien discerner si le prétexte du conflit en est la véritable cause ou si c'est le prolongement d'une hostilité déjà existante » (p. 41).

Certaines personnalités se sentiraient plus facilement que d'autres menacées par autrui. Les personnalités agressives présentent ainsi d'après Berkowitz (1993) une très grande réactivité émotionnelle et répondent vivement aux moindres stimuli. Elles ont tendance à interpréter des actions ambiguës comme hostiles et à attribuer des intentions négatives à autrui. Elles croient souhaitable de répondre agressivement à l'hostilité et possèdent une gamme de réponses possibles réduite.

La perception d'une même situation de conflit peut ainsi varier significativement selon les parties impliquées. Ces perceptions seraient fonction de plusieurs facteurs : l'importance de l'enjeu perçu, l'interdépendance perçue des objectifs, les causes perçues du conflit, la

responsabilité perçue de l'autre partie, les différences perçues de pouvoir et de statut, le degré de considération pour les besoins, les objectifs et les normes de l'autre partie (Garcia-Prieto et al., 2003).

1.3.1.1. L'escalade du conflit

Les conflits ont une nature inflationniste. Ce sont des phénomènes qui s'auto-entretiennent, s'auto-alimentent et qui tendent à prendre toujours plus d'ampleur. Les conflits comme la violence se propagent de proche en proche avec rapidité : « Réaction en chaîne, comme dans la désintégration atomique : les électrons de la violence, issus du foyer initial, vont heurter les noyaux de violence qui sommeillaient en chacun des hommes qui sont là et les font exploser » (Corman, 1949, p. 34).

Au départ du conflit, il y a la perception que l'autre constitue un danger. Cette perception ne peut être que confirmée dans un affrontement. Plus une des parties essaie de remporter un avantage décisif, plus elle renforce l'autre dans sa détermination à lutter et dans ses convictions négatives. Tous les agissements de la partie adverse qu'ils soient passés, présents ou annoncés sont interprétés à partir du même prisme déformant. Pour Deutsch (1973), il existe en fait trois causes à l'escalade des conflits :

- des perceptions erronées et une sélection de l'information qui accentuent le contraste avec la partie adverse (cf. les biais cognitifs et les attributions négatives exposées au § 1.3.1.4),
- un processus de compétition qui entretient l'idée que le conflit doit être « gagné »,
- des pressions cognitives et sociales de cohérence interne qui favorisent l'engagement dans le conflit.

La dynamique propre du conflit échappe généralement au contrôle des adversaires ; aucun des protagonistes n'est capable d'y mettre un terme : « une fois que le conflit a éclaté sur un point précis, le conflit s'étend alors fréquemment et le conflit spécifique initial condense d'autres conflits plus généraux et plus personnels qui avaient été refoulés dans le but de préserver la stabilité de la relation » (Pondy, 1967, p. 305) , « De la même manière qu'une décision peut être pensée comme un processus d'engagement progressif vers une ligne de conduite, un épisode de conflit peut être pensé comme l'escalade progressive vers un stade de désordre » (ibid, p. 299). En cas de dérive conflictuelle, « les adversaires peuvent être amenés à œuvrer contre leurs propres intérêts ou contre la résolution du

conflit, voire à l'encontre de leurs références idéologiques initiales, emportés qu'ils sont par le *maelström* conflictuel » (Monroy et Fournier, 1997, p.25).

Quand le conflit s'enlise, le gaspillage de ressources et d'énergies non productives est nettement supérieur à ce qui avait été anticipé. « On pourrait définir le conflit comme un ensemble de pertes et de destructions mutuellement consenties » (Monroy & Fournier, p. 102). Lors de l'engagement dans le conflit, les coûts sont en effet généralement sous-évalués dans l'espoir d'une victoire rapide ou d'une intimidation de l'adversaire.

L'emballlement des émotions alimente l'escalade du conflit. Goleman (1997) décrit comment certaines émotions négatives s'emparent des individus et provoquent des réactions sans commune mesure avec l'offense initiale. La colère a ainsi la caractéristique de s'auto-entretenir. Un premier événement provoque un débordement émotionnel (d'autant plus intense que l'individu était déjà énervé). Pour peu qu'une provocation supplémentaire vienne ensuite renforcer cette excitation morbide, l'individu s'emporte ; il ne peut plus être raisonné ; il devient obnubilé par des idées de vengeance et de représailles. La colère est un engrenage destructeur pour le sujet comme pour son entourage.

Goleman conseille de désamorcer l'engrenage de la colère en contestant les pensées qui déclenchent sa montée en puissance, et cela le plus tôt possible. Car c'est bien la première évaluation d'une interaction avec autrui qui est déterminante et qui encourage la première explosion de fureur. Les réévaluations suivantes ne font qu'attiser les flammes déjà allumées. Contrairement à la thèse de la catharsis émotionnelle, il ne faut donc pas laisser libre cours à sa colère. Les explosions de rage excitent beaucoup plus qu'elles ne calment et amplifient le niveau de colère initial.

La fréquence des épisodes conflictuels semble toutefois être inversement proportionnelle à leur gravité. L'étude minutieuse et statistique des conflits mortels conduite par Richardson (1960) montre que la fréquence des affrontements est d'autant plus faible que leur ampleur est forte. Richardson avait lui-même servi pendant la première guerre mondiale (en tant qu'ambulancier) et avait pu observer que la guerre suivait un rythme avec de longues périodes de trêves entrecoupées par des batailles intenses et frénétiques.

1.3.1.2. La propagation du conflit

Le champ d'un conflit est implicitement délimité. Il existe des règles non écrites auxquelles les protagonistes se tiennent. Une règle peut être enfreinte mais l'adversaire

ajustera son comportement en conséquence. Monory & Fournier (1997) citent l'exemple des conflits de couple, dont la règle implicite est de « rester entre soi ». La règle peut être brisée si l'une des parties commence à recruter ascendants ou enfants ou provoque une altercation en public. Au sein des organisations, ces phénomènes de triangulation, déplacement et propagation sont aussi à l'œuvre.

La transitivité de la relation conflictuelle

Comme nous allons le voir (§ 1.3.1.4), des biais cognitifs et des stéréotypes se développent dans des situations conflictuelles et se transmettent de proche en proche. Les individus élaborent des perceptions sur les caractéristiques du groupe adverse à partir de quelques interactions qu'ils ont eues avec des membres de l'autre groupe et les communiquent à leur entourage. Ces biais cognitifs reposent tout autant sur des distorsions au niveau des perceptions, de la mémoire, que sur des traitements de l'information biaisés qui empêchent la remise en cause des stéréotypes. Labianca et al. (1998) mettent ainsi en évidence un effet de transitivité et de saillance des relations négatives²⁷ de ses amis avec d'autres membres de l'organisation : les mauvaises relations de ses amis conduisent à une perception accrue du degré de conflit intra-organisationnel. Cette relation est aussi symétrique : les relations positives de ses amis réduisent le degré de perception du conflit.

Conformément à la théorie de l'équilibre (Heider, 1958), les relations duales dans un trio s'alignent de manière cohérente. Les conflits se propagent par transitivité au sein des organisations. Chaque partie impliquée cherche des alliés afin que la partie adverse soit isolée ou dépassée en nombre. Le conflit s'enfle au fur et à mesure que les parties attirent des tiers pour former une coalition contre celle de l'adversaire (Smith, 1989).

Smith (1989) décortique ainsi les phénomènes de déplacement et de propagation des conflits. Selon lui, les conflits se déplacent au sein des organisations et se manifestent à des endroits tout à fait éloignés de leur endroit d'origine²⁸. Les mécanismes à l'œuvre sont la division et la triangulation. La division est la scission d'un ensemble en deux sous-ensembles. La triangulation est la tendance d'une des deux parties en conflit (X, par exemple, dans une opposition X-Y) à faire intervenir une tierce partie, A, de façon à isoler la partie adverse, Y. Cette association renforce la première partie X mais déstabilise la deuxième Y, qui va

²⁷ Correspondant à une préférence pour l'évitement.

²⁸ Une des manifestations de ces déplacements de tension est le phénomène du bouc émissaire. Le bouc émissaire est une création du groupe, qui a besoin d'un ennemi et d'une cause unique sur lequel exporter l'ensemble de ses tensions.

chercher soit à briser le lien entre X et A, soit à se lier avec A, soit à recruter une deuxième partie tierce, B, de sorte qu'une coalition Y –B, s'oppose à la dyade X-A.

Le conflit entre les paires X-A et Y-B remplace donc le conflit initial entre X et Y. Les paires constituées peuvent par ailleurs chercher à recruter de nouveaux alliés pour se renforcer selon les lois de la « congruence » mises en évidence par les théoriciens de l'équilibre²⁹ : « l'ennemi de mon ami devient mon ennemi » ; « l'ennemi de mon ennemi devient mon ami ». La division se combine alors avec la triangulation pour scinder un groupe en deux factions rivales soutenant chacune une des deux parties du conflit précédent. Un conflit horizontal (A contre B) peut être alimenté par un conflit vertical non reconnu (Y contre A) et réciproquement un conflit vertical émergent (Y contre A) peut être le résultat d'un conflit horizontal qui est déplacé (X contre Y). Le schéma peut se répéter jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de groupe auquel transmettre le conflit.

1.3.1.3. La « désescalade »

La « désescalade » devient un objectif quand les parties ont pris conscience du coût élevé du conflit et que le passage du temps a permis de relativiser les enjeux du conflit initial. Touzard (1977) estime que le conflit prend fin soit avec l'élimination de l'adversaire, soit lorsque le coût subjectif du conflit devient supérieur au coût subjectif de l'arrêt du conflit. Simmel (1995) considère que le désir de paix provient de l'épuisement des forces mais aussi de la volonté de diriger ses forces pour de nouvelles actions. « On croit ou on fait semblant de croire qu'on enterre la hache de guerre par idéalisme, par paix, alors qu'en réalité, c'est seulement parce qu'on se désintéresse de l'objet du combat et que l'on aimerait disposer de ses forces pour d'autres actions » (p. 139).

Une méthode très efficace de « désescalade » consiste à émettre des signaux qui réduisent la tension entre les parties. L'absence de représailles, l'annonce d'un programme qui rend prévisible son comportement, la formulation d'excuses contribuent à créer un climat de confiance qui apaise le conflit (Wall & Callister, 1995).

1.3.1.4. Les mécanismes à l'œuvre dans le maintien et l'escalade du conflit

Le conflit s'installe grâce à des biais de traitement de l'information, de perception et de postures relationnelles.

²⁹ Notamment Heider (1958).

Les biais cognitifs

Le maintien du conflit nécessite la perpétuation d'images négatives. Le ressassement de ces jugements négatifs finit par éliminer toute autre information qui pourrait les contredire. Plusieurs distorsions cognitives sont à l'œuvre (Monroy & Fournier, 1997) :

- la sélection arbitraire, qui consiste à ne retenir que certains faits et en négliger d'autres ;
- la surgénéralisation, qui consiste à tirer d'un fait isolé une conclusion générale ;
- la maximalisation ou minimisation, qui fait accorder une importance extrême aux comportements agressifs et négliger tout signe d'apaisement ;
- l'inférence arbitraire, qui alimente un raisonnement toujours orienté dans le même sens à partir du moindre signe donné ;
- le clivage dichotomique, qui amène à construire un monde en noir et blanc.

Thompson & Nadler (2000) attribuent ces distorsions cognitives à quatre causes majeures :

- le besoin de simplifier le conflit (stéréotypes, sélection arbitraire, inférence arbitraire, confusion des relations de causes à effet, surgénéralisation) ;
- la tendance à percevoir des forces opposées (perception d'un gâteau fixe à partager, maximalisation ou minimisation, clivage dichotomique) ;
- la perception d'une fausse dichotomie entre compétition et coopération, alors qu'une stratégie créative supposerait d'utiliser à la fois la coopération et la compétition ;
- un jugement imprégné d'égoïsme, en particulier en ce qui concerne la justesse d'une décision ou d'un résultat³⁰.

Les prophéties auto-réalisatrices

L'hypothèse erronée que l'autre a fait ou est en train de préparer quelque chose de nuisible justifie un comportement hostile, qui lui même engendre une réponse hostile. Les prophéties auto-réalisatrices des deux parties se renforcent mutuellement.

Les attributions négatives

³⁰ La formulation de jugements biaisés en faveur de soi est extrêmement courante : la grande majorité des individus s'estiment supérieurs à la moyenne sur de multiples caractéristiques et compétences ; ils sont prêts à se payer significativement plus qu'ils ne sont prêts à rémunérer quelqu'un autre pour l'exécution de la même tâche.

La dévalorisation de l'adversaire

Il faut avoir une représentation suffisamment négative de l'autre pour pouvoir le combattre ou l'affronter. Un travail de disqualification de « l'ennemi » est donc indispensable : il a pris l'initiative d'actes d'agression, il est responsable de fautes et de dommages, il est capable du pire. Les disqualifications concernent soit la personne, soit ses intentions, soit son groupe d'appartenance. L'interprétation négative de ses intentions permet d'entretenir le conflit et de confirmer à partir de chaque nouvel élément la conviction initiale. En période de guerre ou de pré-guerre, une propagande est d'ailleurs orchestrée pour faire de l'ennemi un être vil, abject aux intentions perverses³¹ (Monroy & Fournier, 1997).

« Si je veux aborder mon conflit en adversaire solide et bardé de sa légitimité, je vais devoir opérer dans l'histoire commune partagée avec mon ennemi des modifications substantielles, surtout, si nous nous sommes naguère aimés. Chez des adversaires de bonne foi, il s'agit moins de falsifications grossières que d'une sélection d'événements et d'un travail sur l'interprétation des faits et des intentions. Un conflit bien construit n'est pas que l'opposition d'intérêts contraires, la confrontation de pulsions agressives, il suppose un support relationnel qui implique la reconstruction sélective de l'histoire. Certains de mes adversaires m'y aideront. La confrontation avec la version de mon adversaire qui a fait le même travail ne pourra donner lieu le plus souvent qu'à des affrontements déchirants accentuant la disqualification réciproque. Si le dialogue est rompu, chacun poursuivra de son côté le travail d'interprétation sélective, et les versions du passé divergeront chaque jour davantage, confortant la légitimité des deux parties » (p. 61).

La dévalorisation affecte aussi les propositions qui sont faites par l'adversaire lors d'une négociation. Une offre sera jugée moins intéressante si elle émane de l'autre partie car celle-ci sera soupçonnée de faire une offre intéressante pour elle (Thompson & Nadler, 2000).

Les stéréotypes négatifs sur un groupe adverse

Les groupes en conflit tendent à développer des stéréotypes négatifs l'un vis-à-vis de l'autre et à exagérer les différences entre eux et le groupe adverse (phénomène de catégorisation). Les préjugés sont inculqués aux nouveaux membres du groupe au travers

³¹ Et même si le conflit est résolu, les images négatives restent dans les mentalités.

des divers processus de socialisation. Par des attributions négatives, les membres du groupe adverse sont jugés responsables de leurs comportements négatifs, alors que les membres de leur propre groupe sont excusés par des facteurs exogènes.

Shérif montre que deux groupes indépendants mis en situation de compétition élaborent rapidement et spontanément des stéréotypes négatifs l'un à l'égard de l'autre, alors qu'ils élaborent des stéréotypes très positifs autour de leur groupe d'appartenance. Blake & Mouton (1961, 62) montrent aussi que des cadres d'entreprise réunis en groupes compétitifs dénigrent le groupe adverse, surévaluent leur propre production et dévaluent celle de l'autre. Inversement, des stéréotypes négatifs induisent des comportements de compétition.

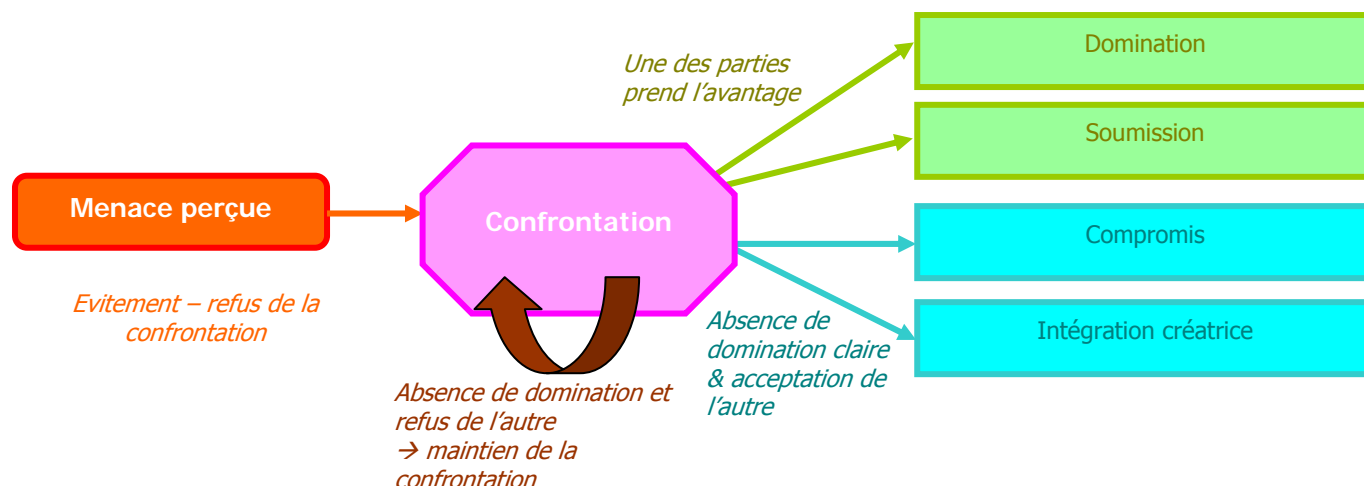
L'hostilité autistique

L'hostilité autistique se manifeste par une rupture de la communication et des relations avec l'autre. L'hostilité se perpétue, puisque l'on n'a aucune chance de découvrir qu'elle pourrait être due à des incompréhensions ou à des erreurs de jugement, ou que l'autre a changé (Deutsch, 2000a).

1.4. Attitudes face au conflit

Après avoir défini le conflit, proposé des typologies des conflits, exposé les mécanismes à l'œuvre dans le déroulement des conflits, nous allons nous pencher sur les issues possibles des conflits. La revue de la littérature que nous avons menée nous conduit à proposer le modèle synthétique suivant.

Figure 3.3 : Synthèse : dynamique du conflit et attitudes face au conflit



Les catégories que nous proposons, domination, soumission, compromis, intégration créatrice et évitement, reprend les classes proposées par Follett (1940) et y adjoint l'évitement qui signale un refus de la confrontation. Les typologies proposées dans la littérature sont assez proches (cf. aussi paragraphe 3.2.3 sur les styles de gestion des conflits), aux variations de vocabulaire près. Derr (1978) distingue par exemple le rapport de force (qui est comparable à la domination), la négociation (qui est comparable au compromis) et la collaboration (qui correspond à une intégration atténuée)³².

1.4.1. L'évitement

L'évitement regroupe toutes les réponses « en creux » au conflit : attendre, patienter, supporter en silence, fuir. Avec cette attitude, le conflit est délibérément évité et reste latent. Une des parties se sent menacée mais refuse de réagir après avoir mesuré les risques encourus. Une confrontation comporte en effet plusieurs risques, qui expliquent d'ailleurs l'aversion au conflit, tels que :

- le retrait de la considération, de l'estime voire de l'amour de la partie qui a été contrariée ;
- la possibilité de voir sa position affaiblie par un échec lors de l'affrontement ;

³² Caractéristiques des méthodes de gestion du conflit, selon Derr (1978, p. 77).

Caractéristiques	Le rapport de force	La négociation	La collaboration
Objectif général	Recherche du gain au détriment de l'autre	Recherche du compromis	Recherche d'un gain mutuel
Stratégie	Utilisation du conflit pour améliorer sa propre position de pouvoir	Utilisation du conflit pour obtenir de meilleures positions de négociation	Volonté de résoudre le problème sous-jacent au conflit
Relations de pouvoir	Inégalités de pouvoir acceptées	Lutte pour l'égalité	Egalité de pouvoir

- l'engrenage du conflit (représailles et escalade de la violence).

D'où la remarque de Pondy, « les individus tendent à garder hors du champ de conscience les conflits qui ne sont que modérément menaçants » (1967, p. 301).

La littérature est assez unanime pour reconnaître que l'évitement du conflit s'accompagne de troubles divers à moyen et long terme : sous-optimisation, frustration, retrait, désimplication, manœuvres souterraines, jeux politiques pour faire avancer sa cause. Pondy (1967) estime ainsi que « si le conflit n'est pas résolu mais simplement refoulé, les conditions latentes du conflit peuvent s'envenimer et exploser sous une forme plus grave à moins qu'elles ne soient corrigées ou que la relation se dissolve » (p. 305). Walton (1987) considère aussi que la dérivation indirecte des conflits est la voie la moins consommatrice d'énergie à court terme mais que les conflits qui en résultent ont une durée de vie très longue et que la plupart de leurs coûts ne peuvent être attribués au conflit original. Bezrukova (2003) et al. vérifient que l'évitement est l'attitude face au conflit la moins efficace : elle est corrélée avec une grande fréquence de problèmes (dans le cas en question entre soldats de l'ONU et organisations non gouvernementales).

Certains auteurs voient dans l'évitement une faiblesse de caractère, à l'instar de Reynaud (2004) qui considère que le « recours systématique à l'évitement dans le conflit traduit une difficulté majeure à entrer dans une relation de confrontation avec l'autre et une difficulté d'affirmation de soi » (p. 72). Il est en fait assez délicat de discerner les situations dans lesquelles la confrontation est souhaitable et celles où il est sage de s'en abstenir. Tjosvold & Sun (2002) montrent par exemple que le court-circuitage d'un supérieur hiérarchique, plutôt que son affrontement direct, peut être un moyen efficace d'améliorer sa performance et sa confiance en soi.

1.4.2. La domination

La volonté de domination est une réaction première et instinctive, qui peut faire l'objet d'un apprentissage social et qui peut être renforcée par l'expérience, comme le montre l'étude de la violence dans les rues et dans les milieux sociaux défavorisés (même si ces études sortent du champ de cette revue de la littérature). Baron et al. (2001) mettent par exemple en évidence dans une étude de cas sur les jeunes sans abri que la violence est apprise tôt dans un contexte familial et social où la violence, notamment comme méthode disciplinaire coercitive, et l'agression s'avèrent une stratégie de gestion des conflits efficace.

L'apprentissage de la violence est ensuite renforcé par l'observation et la fréquentation de pairs, en marge de la société, qui ont recours à la violence tant pour intimider et éviter les agressions, que pour s'imposer lors d'altercations³³.

Sans aller jusqu'à l'extrême de la confrontation physique, il est aisé pour une personne jouissant d'un certain pouvoir de mettre un terme à un conflit en imposant autoritairement ses positions. Même sans être investi d'une autorité, un individu peut avoir la tentation de faire jouer le rapport de force en sa faveur. Il suffit que cette stratégie ait été payante à plusieurs reprises dans le passé et qu'elle ait été renforcée par l'expérience (comme dans le cas des jeunes voyous étudiés par Baron et al. (2001). Pourtant, la domination d'une partie sur l'autre laisse un goût amer de revanche (Follett, 1940) et n'est pas par conséquent une méthode conseillée pour résoudre les conflits.

1.4.3. Le compromis

Le compromis est pour Simmel (1995) une des plus grandes inventions de l'humanité. La recherche du compromis par le dialogue a une fonction pacificatrice et apaisante, qui permet de réduire le conflit à un débat. Pratiqué avec ouverture d'esprit, le dialogue corrige les biais cognitifs, invalide les attributions négatives et résout l'hostilité autistique. Les adversaires dépassent la partialité de leurs opinions et de leurs visions du monde pour construire une solution acceptable par tous.

Etymologiquement, un dialogue est un discours partagé entre plusieurs personnes, le préfixe *dia* signifiant « en séparant »³⁴. Le dialogue suppose donc un espace de parole partagé où les interlocuteurs prennent à tour de rôle la parole. Il s'oppose au monologue (« long discours d'une personne qui ne laisse pas parler ses interlocuteurs, ou à qui ses interlocuteurs ne donnent pas la réplique »³⁵). Malgré tout, un dialogue où chaque partie s'accroche à sa vision des choses n'est qu'un dialogue de sourds ou un débat stérile. Le compromis nécessite donc une écoute authentique, où le point de vue de la partie adverse n'est pas d'emblée rejeté.

Bien que Pruitt (1983) écarte le compromis en tant que style spécifique pour ne retenir que quatre attitudes (la soumission, la résolution de problème, l'inaction et la

³³ Ces jeunes sont alors plus irritables lors d'interactions, plus aptes à percevoir une action ou une parole comme injurieuse, plus enclins à exprimer des griefs et à demander réparation, plus susceptibles de persévérer dans l'utilisation de la force.

³⁴ Bouffartigues, J. & A. M. Andrieu (1981), Trésor des racines grecques, Belin, Paris, p. 179.

³⁵ Petit Robert

confrontation), la spécificité du compromis tient à la volonté réciproque de faire des concessions pour parvenir à un accord. Dans un compromis, chaque protagoniste fait un effort pour trouver un terrain d'entente, sans montage ou arrangement particulièrement ingénieux.

1.4.4. L'intégration

L'intégration, comme la synthèse hégélienne s'efforce de dépasser tout en conservant l'opposition initiale. L'intégration suppose de trouver une synthèse dans laquelle chaque partie se retrouve tout en préservant sa singularité. Follett (1940) définit l'intégration comme une troisième voie où aucune des parties n'a à sacrifier quelque chose. Elle est supérieure, selon elle, au compromis où les parties ont fait des concessions sans que la cause de la tension ne soit résolue.

Fischer & Ury (1982) recommandent de chercher à découvrir les intérêts non manifestes de l'autre, d'inventer de nouvelles solutions plutôt que de camper sur ses positions et tenter de les imposer à l'autre. Il faut réfléchir à la manière d'élargir le gâteau, avant de le partager, et surmonter les quatre obstacles à l'invention de solutions : des jugements hâtifs, l'idée qu'il existe une solution et une seule, l'idée que le gâteau est limité par nature et l'idée que les problèmes de l'adversaire ne regardent que lui.

1.5. Fonctionnalité du conflit

Les auteurs sur le conflit se divisent en deux camps, celui de ses partisans et celui de ses détracteurs. Ce n'est que relativement récemment que des points de vue modérés ont été exprimés : selon les cas, le conflit est soit constructif, soit destructeur.

1.5.1. Le conflit est dysfonctionnel

Selon des préceptes ancestraux, le conflit est à proscrire absolument. Le grand spécialiste de la guerre, Sun Tzu, rappelle « *Les combats, de quelque nature qu'ils soient, ont toujours quelque chose de funeste pour les vainqueurs eux-mêmes ; il ne faut les livrer que lorsqu'on ne saurait faire la guerre autrement* » (Sun Tzu, p. 136). Il est préférable d'attiser le conflit chez l'ennemi. Sun Tzu recommande de semer la discorde parmi les troupes ennemies, pour en favoriser la décomposition interne. « Si les différents corps qui composent l'armée des ennemis ne se soutiennent pas entre eux, s'ils sont occupés à s'observer mutuellement, s'ils cherchent réciproquement à se nuire, il vous sera aisé

d'entretenir leur mésintelligence, de fomenter leurs divisions ; vous les détruirez peu à peu les uns par les autres, sans qu'il soit besoin qu'aucun d'eux se déclare ouvertement pour votre parti ; tous vous serviront sans le vouloir, même sans le savoir » (p. 144).

Dans les organisations, le conflit peut être perçu comme un dysfonctionnement perturbant les relations stables et productives d'organisations vues comme des systèmes coopératifs. Le conflit est une anomalie provoquée par des erreurs ou des déficiences humaines. Il est nuisible à l'efficacité du système organisationnel. Il dissipe de l'énergie en pure perte et détourne des ressources des activités productives. « La rumination est une des constantes des situations conflictuelles. La réalité semble se concentrer autour du seul conflit. Hors du lieu de travail, les acteurs continuent à y penser, ils sont en fait souvent débordés émotionnellement. Ils sont comme envahis, hantés par le conflit, en font part à leur entourage, leurs proches. » (Bréard & Pastor, 2000, p. 22).

Partisan de cette vision classique, Goguelin (1993) recommande de le minimiser: « le management doit s'efforcer de réduire le nombre et l'importance des conflits inutiles source de négociations qui sont de véritables freins consommant de l'énergie et du temps au détriment d'un management réglant les difficultés en temps réel, et, donc au détriment de la santé économique et humaine de l'entreprise » (p. 169). Fayol insiste : « l'union fait la force : l'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir » (1979, p.45). Parce qu'ils sont le vecteur de revendications et de conflits potentiels, la simple présence de syndicats influents dans un établissement suscite d'ailleurs une perception défavorable du climat social (Laroche & Schmidt, 2004).

Même résolu, un conflit affaiblit la productivité de l'organisation. "Un conflit même assez bien résolu laisse des traces dans les esprits : des rancœurs, des frustrations et des ressentiments mal digérés. C'est normal, on ne s'affronte pas pendant des semaines ou des mois pour oublier tout d'un coup et se taper sur l'épaule ! Il peut y avoir des tirs sporadiques d'arrière-garde, des mots acerbes, des sous-entendus qui démontrent que le conflit, même s'il est en partie résolu, couve encore sous la cendre » (Bréard & Pastor, 2000, p. 26).

Résumant les effets négatifs du conflit, tels qu'ils ressortent d'une enquête auprès de managers, Schmidt (1974) note la distance accrue entre les parties impliquées, le sentiment de dévalorisation et de défaite ressentis par certains, le développement d'un climat de méfiance et de suspicion, la résistance passive ou active, le départ de certaines personnes. Parallèlement, des expériences de laboratoire montrent que l'anxiété causée par les conflits inhibe le fonctionnement cognitif des individus : leur capacité à traiter l'information en

provenance d'autrui est réduite et ils sont moins réceptifs aux idées tierces (Carnevale & Probst, 1998).

1.5.2. Le conflit est fonctionnel

Les défenseurs du conflit notent que le conflit est indispensable au changement, à l'apprentissage, à la création d'une cohésion interne, à l'émergence d'idées nouvelles.

Les philosophes précurseurs

Depuis l'antiquité, de nombreux penseurs ont mis en avant le rôle moteur de la contradiction et du conflit. Chez Héraclite d'Ephèse, penseur pré-socratique, l'être est en perpétuel devenir ; aucune chose ne demeure identique à elle-même ; tout se transforme en son contraire et le conflit est le moteur de ces transformations. « Le conflit est père de toutes choses, de toutes le roi » Héraclite (1986, pp. 437-441)

Dans la vision darwinienne de l'évolution, la sélection naturelle ne permet qu'aux individus les plus adaptés de survivre. Cette compétition pour la transmission de ses gènes serait le moteur de l'évolution des espèces (du moins dans le courant de la sociobiologie initié par Wilson). Chez Marx, les conflits et la fameuse lutte des classes sont les moteurs de l'évolution sociale et de l'histoire.

Simmel à la fin du 19ème siècle souligne l'importance des conflits dans la vie personnelle et sociale. La paix n'est pas un état figé et harmonieux mais un processus traversé de mouvements contraires : « Pour que l'individu parvienne à l'unité de sa personnalité, il ne suffit pas que ses contenus s'harmonisent totalement selon des normes concrètes, religieuses ou éthiques, la contradiction et le conflit non seulement précèdent cette unité, mais ils sont aussi à l'œuvre à chaque instant de sa vie – de même il ne devrait pas y avoir d'unité sociale dans laquelle les mouvements convergents des éléments ne soient aussi inextricablement mêlés à des mouvements divergents » (p. 21). Le conflit est un facteur d'équilibre et de régulation sociale qui permet d'inventer des normes et des règles communes. « De même que pour avoir une forme, le cosmos a besoin d'un certain rapport quantitatif d'harmonie et de dissonance, d'association et de compétition, de sympathie et d'antipathie pour accéder à une forme définie » (p. 22). Le combat et l'union coexistent dans toutes les formes sociales.

L'état de conflit renforce la cohésion interne d'un groupe : « l'état de paix permet aux éléments antagonistes qu'il renferme de vivre entre eux dans un état d'indétermination,

parce que chacun peut suivre son chemin et éviter les heurts. L'état de conflit en revanche, resserre si fort les éléments et leur fait subir une impulsion si unitaire, qu'ils sont obligés soit de se supporter, soit de se repousser » (Simmel, 1995, p. 114). Certains groupes perdent leur unité car ils perdent leur adversaire. Simmel cite le cas du protestantisme ou des partis politiques aux Etats-Unis. D'autres groupes minoritaires qui vivent dans la lutte et la persécution refusent la bienveillance et la tolérance offerte par leurs adversaires car « cela amollit le caractère résolu de leur opposition, sans laquelle ils ne peuvent continuer la lutte » (p. 120). D'où cette fonction paradoxale de rassemblement du conflit : « grâce à lui, non seulement, une unité existante se concentre plus énergiquement sur elle-même, éliminant tous les éléments qui pourraient brouiller la netteté de ses contours face à l'ennemi – mais encore des personnes et des groupes qui sans cela n'auraient rien à faire ensemble sont amenés à se rassembler » (p. 122).

Coser (1956) défend aussi la fonctionnalité du conflit dans la société : création et maintien des identités, cohésion intragroupe accrue, source d'évolution et d'innovation. Il montre que dans les systèmes sociaux rigides où le conflit est difficilement toléré, le conflit, s'il finit par surgir, peut être destructeur et aboutir non pas à un changement social positif mais à un bouleversement et parfois à un effondrement de la société. Dans les systèmes sociaux souples et flexibles, où la mobilité sociale est importante, les conflits sont fréquents, mais en raison de cette mobilité, ne sont pas cumulatifs. De nombreux conflits mineurs préviennent donc l'apparition de conflits majeurs et destructeurs.

Les pourfendeurs du mythe de l'harmonie dans les organisations

Eisenhardt et al. (1997a) mettent en garde contre l'apparente harmonie qui résulte de l'absence de conflit mais qui n'est en fait qu'apathie et manque d'implication. Dans les entreprises qui connaissent peu de conflits, « la compréhension des questions stratégiques est souvent superficielle ou partielle » (p. 60). Les entreprises les plus performantes de l'échantillon³⁶ étudié par Eisenhardt et al. (1997b) sont celles qui connaissent la fréquence la plus élevée de conflits.

« Le conflit va à l'encontre d'une tendance à la léthargie, au refus de l'innovation, à l'obéissance apathique et autres états pathologiques de l'organisation en créant une atmosphère où l'état d'alerte est constant et où il est dangereux de considérer la situation comme allant de soi » (Morgan, 1989, pp. 218-9). Le conflit n'est pas une anomalie mais une

³⁶ Douze entreprises « high-tech » dans la « silicon valley »

nécessité. « Non seulement, le conflit est une force positive au sein d'un groupe mais il est absolument nécessaire pour qu'un groupe fonctionne bien » (Robbins, 1989, p. 369).

Les organisations souffrent effectivement d'une déficience d'objections. Les informations que reçoivent les managers sont, d'après Emshoff & Mitroff (1978), sévèrement filtrées et la plupart des mauvaises nouvelles ont été écartées. Les systèmes d'information servent plus à justifier des positions préétablies qu'à évaluer objectivement une situation. Les subordonnés déforment le contenu de leurs communications de façon à « faire plaisir à un supérieur qui a de l'influence. Ils sont incités à défendre la solution qui a la préférence de 'M. Puissant'. Quelle que soit l'exigence d'un manager en termes d'objectivité dans l'analyse, il est invariablement plus satisfait quand il obtient de bons résultats. Ses équipes répondent inconsciemment à ses attentes» (p. 53).

Une coalition dominante a tendance à toujours interpréter les événements et les signaux en provenance de l'environnement de manière univoque, selon les schémas qui lui ont permis de réussir et de prendre le pouvoir au sein de l'organisation. « Le pouvoir, compte tenu de la manière dont il se développe et dont il est utilisé, entraînera toujours une sous-optimisation de la performance organisationnelle » (Salancik & Pfeffer, 1977). Les causes du succès conduisent à l'échec ; cela constitue, selon Miller (1992), le paradoxe d'Icare. Les entreprises exceptionnelles provoquent leur propre chute en devenant la caricature d'elles-mêmes. Elles appliquent systématiquement la même compétence clé ou la même stratégie à toutes les situations. Elles voient le monde à travers un prisme déformant. La culture de l'entreprise absorbe l'idéologie de l'unité dominante puis devient monolithique, intolérante et obsessionnelle. Le management exclusif par les chiffres aboutit par exemple à la construction d'un conglomérat ingérable (cf. le cas bien connu d'ITT sous Harold Geneen) ; la recherche acharnée de la performance technique détourne l'entreprise de ses clients (cf. le cas de DEC).

Le conflit dans les organisations doit être stimulé par les dirigeants, d'après Robbins (1978), quand ils sont entourés de « béni oui-oui », quand leurs subordonnés craignent d'admettre les choses qu'ils ignorent ou qu'ils ne maîtrisent pas, quand la recherche de l'adhésion d'autrui et du consensus est devenue excessive, quand peu d'idées nouvelles émergent. « Pour le gestionnaire pluraliste, par conséquent, l'une des tâches les plus importantes est de trouver le moyen de maintenir la juste mesure des conflits. Alors que trop de conflits peuvent paralyser une organisation en canalisant les efforts de ses membres sur des activités non productrices, un trop petit nombre peut encourager la satisfaction de soi et la léthargie » (Morgan, 1988, p. 219). Pondy (1989) défend aussi l'idée d'un manager « orchestrateur » de conflits dont le rôle devient « la mise en scène d'épisodes de conflit

appropriés, avec des parties adéquatement impliquées, sur des sujets pertinents, contrôlés par de bonnes règles de base » (p. 98).

Pour lutter contre la tendance au refoulement du conflit, Eisenhardt et al. (1997b) recommandent de constituer des équipes hétérogènes, d'accroître les interactions entre membres de l'équipe, d'assigner des rôles à chaque membre et d'avoir recours à des heuristiques qui permettent de jeter des regards différents sur une même situation (alternatives multiples, scénarios multiples, jouer le rôle du concurrent, scinder les groupes en deux). Ces quatre méthodes constituent selon les auteurs des moyens universels de créer des conflits et d'émettre le signal qu'il est acceptable et même souhaitable d'avoir des conflits.

L'amélioration de la qualité des décisions

La qualité des décisions d'un groupe dépend des compétences et connaissances de ses membres, de leur diversité mais aussi de leurs modalités d'interaction. Spontanément, les individus commettent des erreurs de raisonnement, souvent amplifiées par leurs habitudes professionnelles. Les conflits permettent de dépasser les limites cognitives individuelles, telles qu'elles ont été mises en évidence par les spécialistes de la psychologie cognitive : biais de confirmation³⁷, piège du statu quo³⁸, excès de confiance en soi³⁹, escalade⁴⁰, piège de l'ancrage⁴¹.

De Geuser & Fiol (2002) montrent dans une expérience de laboratoire que les managers sont victimes d'une « déformation professionnelle », qu'ils utilisent inconsciemment des réflexes mentaux simplificateurs, sans s'interroger sur la pertinence de leurs routines mentales. Ils négligent la phase d'analyse du problème, cherchent une solution à laquelle ils vont adapter la définition du problème (et non l'inverse), fuient dans l'action, ont tendance à n'utiliser que les méthodes qu'ils savent utiliser et recherchent le consensus à tout prix.

Or, les interactions de type dialectique, débats ou conflits, ont démontré leur capacité à produire des synthèses dont la qualité est supérieure à chacune des propositions initiales. Elles évitent l'apparition prématurée d'un consensus avant que toutes les alternatives n'aient

³⁷ Préférence pour l'information qui confirme l'opinion actuelle et évitement de l'information qui la contredit.

³⁸ Préférence pour les alternatives qui perpétuent le statu quo.

³⁹ Tendance à surestimer la validité de ses propres estimations.

⁴⁰ Piège des coûts déjà dépensés ('sunk cost'), préférence pour les choix qui justifient les décisions passées.

⁴¹ Poids disproportionné donné à la première information reçue.

été étudiées. Comme les organisations ont tendance à rejeter les alternatives significativement différentes de leur manière habituelle de procéder, comme la plupart des critiques pénètrent rarement au-delà de la surface des idées établies pour remettre en cause les hypothèses implicites sur lesquelles elles reposent (Mitroff & Emshoff, 1979), le conflit est indispensable pour prendre conscience des présupposés de ses raisonnements. Il permet de découvrir des hypothèses erronées, de réévaluer les idées dominantes et les standards implicites. Il améliore de surcroît la compréhension des motifs de la décision.

Les groupes au sein desquels un membre remet en cause les idées défendues par la majorité parviennent à de meilleurs résultats que ceux ne possédant pas cet aiguillon interne (Ivancevich & Matteson, 1993). Dans des groupes d'ouvriers avec leurs supérieurs hiérarchiques, les conflits permettent d'aboutir à des décisions de très bonne qualité en mettant à jour les différences de point de vue et en stimulant la réflexion de l'ensemble des participants sur les diverses manières d'aborder un problème (Hoffman et al., 1962).

Le conflit est un moyen d'échanger de l'information, de clarifier des ambiguïtés (Alter, 1990)⁴². La stimulation du conflit permet une meilleure compréhension des solutions alternatives, une plus grande ouverture d'esprit et une plus grande qualité de décisions (Tjosvold, 1985).

L'apport d'informations contradictoires et l'expression de conflits est indispensable à l'invention de solutions pertinentes. L'analyse de la crise des missiles de Cuba menée par Anderson (1983) montre que la prise de décision n'est pas un processus linéaire et rationnel de détermination des objectifs, des solutions possibles et d'appréciation des conséquences mais un processus de progression séquentielle grâce aux objections émises, qui prennent la forme de débats ou de conflits. La formulation d'objections permet de cerner les conséquences indésirables d'une décision envisagée et d'avancer dans la mise au point d'une solution acceptable. « La prise de décision par objection est une prise de décision en groupe au moyen d'argumentation et de débat ; la découverte du but résulte de l'interaction entre défenseurs d'opinions opposées » (Anderson, 1983, p. 219).

Inversement, les groupes victimes de la pensée dominante (« *groupthink* »), définissable comme la recherche prématurée d'un consensus, commettent des erreurs, à l'image des « fiascos » de la politique étrangère américaine : l'invasion de la baie des cochons, Pearl Harbor, l'invasion de la Corée du Nord, l'escalade de la guerre du Vietnam (Janis, 1972, McCauley, 1989). Dans de nombreux cas, ce n'est pas l'internalisation des normes du groupe qui est à l'origine de la pensée de groupe mais le refoulement des doutes

⁴² sur la base d'une étude exploratoire de services sociaux aux Etats-Unis.

personnels par crainte de l'exclusion (McCauley, 1989). La pression de la majorité ou du leader, qui manque d'impartialité, empêche la prise en considération d'autres hypothèses. Le groupe se retrouve entraîné par une volonté irrationnelle de nuire à l'adversaire.

Dans un contexte d'apprentissage, l'acquisition de connaissances est plus efficace quand les étudiants sont soumis à des informations contradictoires et problématiques qui nécessitent la résolution d'un conflit. « Ces résultats sont cohérents avec l'opinion générale d'après laquelle le conflit favorise des changements cognitifs et montrent que quand le conflit est maximisé, les étudiants obtiennent de meilleures performances » (Chan et al., 1997). Malgré tout, ce n'est pas tant le conflit qui est crucial que les activités de traitement de l'information et d'élaboration de connaissances suscitées par le conflit. Les auteurs concluent sur l'intérêt pédagogique de provoquer des mini-crisis, de « maximiser l'incongruité », plutôt que d'apporter des informations modérément différentes de celles auxquelles les étudiants sont habitués. Une approche séquentielle ne provoque pas de changement conceptuel, alors que des faits incohérents ou des affirmations dérangeantes entraînent la construction d'explications alternatives (Chan et al., 1997).

La valeur du conflit décisionnel⁴³ a été testée en laboratoire. Celle-ci s'apparente plus, d'après notre définition, à du débat qu'à du conflit mais peut parfaitement déboucher sur des perceptions de subjectives de conflit. Les techniques de « l'avocat du diable » ou du questionnement dialectique permettent aux groupes qui les utilisent d'obtenir des décisions de meilleure qualité que ceux qui n'y ont pas recours. Cette supériorité a été appréciée par comparaison avec soit la technique du « consensus », qui encourage l'expression de désaccords et qui met en garde contre tout accord prématuré (c'est-à-dire un pur débat), soit celle de « l'expert » qui propose un ensemble de recommandations sans conflit (Schweiberg et al., 1989).

Les deux techniques de « l'avocat du diable » ou du questionnement dialectique imposent un échange formalisé en divisant le groupe initial en deux sous-groupes, dont un des deux se charge d'analyser le problème et d'émettre des recommandations en les étayant par des hypothèses, des faits et des données. Dans la technique du questionnement dialectique, le deuxième sous-groupe élabore des contre-hypothèses plausibles et justifie ses contre-propositions. Les deux sous-groupes discutent ensuite de leurs hypothèses et de leurs recommandations jusqu'à ce qu'ils parviennent à un consensus sur un jeu d'hypothèses, qui débouche alors sur des recommandations communes.

⁴³ Traduction approximative de « decision-making conflict ».

Dans la technique de « l'avocat du diable », l'autre sous-groupe critique systématiquement les hypothèses et les recommandations du premier groupe afin d'expliquer pourquoi elles ne devraient pas être adoptées, mais ne fait aucune contre-proposition. Le premier groupe revoit alors sa copie, pour répondre aux objections valides du deuxième groupe puis présente les hypothèses et recommandations amendées, afin qu'elles soient à nouveau critiquées. Le processus continue jusqu'à ce que les deux sous-groupes se mettent d'accord sur un jeu d'hypothèses et de recommandations.

Si certains dispositifs de recherche ont pu démontrer la supériorité du questionnement dialectique (où on ne se contente pas de critiquer mais où on propose des alternatives) sur la technique de « l'avocat du diable », les faiblesses méthodologiques des recherches menées et les résultats contradictoires n'ont pas permis de dégager de certitude en la matière. *In fine*, Schweiger et al. (1989) concluent sur la valeur intrinsèque de la confrontation quelle qu'en soit la forme : « ces résultats suggèrent que l'existence d'un débat, plus que son format, améliore la performance du groupe en formalisant et en légitimant le conflit et en encourageant une évaluation critique » (p. 767).

Autres avantages

Le conflit améliore le consensus sur une décision prise car il permet l'expression de tous les désaccords latents et une compréhension plus complète de la situation. L'acceptation individuelle est aussi favorisée car les individus ont pu s'exprimer sans craindre d'être rejetés par le groupe. De surcroît la satisfaction est accrue car chaque membre du groupe a pu s'exprimer (Priem et al., 1995).

Johnson et al. (2000) considèrent que la pratique des controverses constructives améliore la santé psychologique et l'aptitude à gérer les vicissitudes de la vie professionnelle : « lorsque les individus apprennent à utiliser une approche coopérative dans la gestion des conflits et des controverses constructives au travers de la résolution de problèmes communs, ils deviennent psychologiquement plus sains et plus aptes à affronter le stress et l'adversité » (p. 75). La santé physique serait aussi concernée. Les individus pourraient trouver dans l'expression de conflits un exutoire aux facteurs de stress, tels que conflits de rôle, ambiguïté, surcharge de travail et délais serrés : « l'usage régulier de la gestion des conflits correspond à des niveaux significativement plus bas de réactions de stress, telles que troubles du sommeil, fatigue et irritabilité » (Antonioni, 1995, p. 7).

1.5.3. Une ligne de partage difficile à tracer

La ligne de démarcation entre fonctionnalité et dysfonctionnalité du conflit n'a rien d'évident. Le conflit améliore la qualité des décisions mais peut nuire à la formation du consensus indispensable à la mise en œuvre desdites décisions et affaiblir la capacité du groupe à travailler ensemble.

Des groupes de managers travaillant sur des cas de stratégie selon la procédure conflictuelle de l'avocat du diable ou de l'enquête dialectique déclarent avoir été amenés à une plus grande réévaluation de leurs propres hypothèses et recommandations. L'acceptation de la décision du groupe est chez eux toutefois moins forte que chez les groupes fonctionnant selon la traditionnelle recherche du consensus, c'est-à-dire un débat classique (Schweiberger et al., 1989). Schweiger et al. (1986) ont aussi observé que les techniques qui permettent d'améliorer la qualité des décisions réduisent l'entente affective et la volonté de continuer à travailler ensemble. L'obtention d'une décision de meilleure qualité peut donc se faire au prix d'une mise en œuvre plus difficile : « ces résultats sont cohérents avec le dilemme apparent des managers qui doivent choisir entre la qualité de la décision et l'harmonie du groupe » (Schweiger et al., 1989, p. 750)⁴⁴.

Amason (1996) rapporte aussi le cas de managers impliqués dans la prise d'une décision, qui s'est avérée bénéfique mais dont l'accouchement a été particulièrement douloureux et qui a laissé des traces d'amertume. Inversement, de faibles niveaux de conflits accroissent la satisfaction et la cohésion des membres mais sont associés à de faibles niveaux de performance (Jehn & Chatman, 2000) : « cela implique qu'une complète absence de tous les types de conflit n'est pas bénéfique à la performance du groupe ou des individus » (p. 69).

La qualité des décisions, le consensus, l'acceptation affective sont trois éléments tous aussi indispensables. Le conflit semble améliorer le premier mais au détriment des autres. D'où l'interrogation d'Eisenhardt & Zbaracki (1992), « comment avoir les bénéfices du conflit sans en avoir les coûts » ou celle d'Amason (1996) : « comment les équipes de direction peuvent-elles utiliser le conflit pour améliorer la qualité de leurs décisions, sans sacrifier le consensus et l'acceptation affective parmi leurs membres ? » (p. 123).

⁴⁴ Par contre, ces techniques de discussion formalisées ne sont pas plus consommatrices de temps que le travail en groupe classique et elle bénéficient d'un effet d'expérience. Quand les groupes ont l'occasion de travailler à nouveau ensemble, la performance du groupe et la satisfaction des membres s'améliorent, quelles que soient les conditions d'interaction.

1.5.4. Fonctionnalité selon la nature et l'intensité du conflit

Afin de clarifier l'ambivalence du conflit, plusieurs auteurs ont proposé des typologies et formulé des théories intégrées des bénéfices et inconvénients du conflit. Nous allons présenter ces points de vue, avant d'en discuter des limites.

1.5.4.1. Conflits cognitifs et affectifs

Amason et al. (1995) & Amason (1996) opposent les conflits de type C, C pour cognitifs aux conflits de type A, A pour affectifs. Pelled et al. (2001) vérifient la pertinence de cette distinction dans un contexte culturel distinct, au sein d'une usine mexicaine⁴⁵.

Les conflits cognitifs améliorent la qualité des décisions au sein d'une équipe en remédiant à la pensée de groupe (« *groupthink* »). Les conflits affectifs réduisent l'efficacité d'un groupe en provoquant des sentiments négatifs (méfiance, hostilité, colère, etc.). Amason (1996) observe que les conflits cognitifs produisent non seulement des décisions de meilleure qualité mais sont aussi positivement corrélés à la compréhension des décisions prises et à l'acceptation affective. Les managers qui ont enregistré de très bons résultats dans le passé ont ainsi connu peu de conflits affectifs (Amason & Mooney, 1999). *A contrario* « quand la performance a été basse, le conflit affectif a des chances d'être élevé » (p. 353). Cette relation, établie à partir de trois indicateurs économiques différents, semble robuste aux auteurs (Amason & Mooney, 1999).

Probablement influencé par la longue tradition philosophique et morale qui oppose la raison aux émotions, Amason (1996) assimile le conflit cognitif au conflit fonctionnel: « Quand un conflit est fonctionnel, il est généralement orienté vers les tâches et polarisé sur les différences de jugement relatives au meilleur moyen d'atteindre un objectif. Ce type de conflit est appelé conflit cognitif » (p. 127) ; « Quand un conflit est dysfonctionnel, il tend à devenir émotionnel et à se polariser sur des incompatibilités ou des querelles personnelles » (p. 129).

1.5.4.2. Conflits relationnels, conflits de tâches et conflits de processus

Moins binaire, Jehn (1997) élabore une typologie des conflits organisationnels en trois volets, à partir d'entretiens et d'observations de terrain approfondies : les conflits relationnels, les conflits de processus et les conflits de tâches. Les conflits relationnels sont

⁴⁵ Chez Pelled et al. (2001), les conflits affectifs sont dénommés émotionnels ;

dus à des incompatibilités personnelles et suscitent de l'animosité au sein d'un groupe. Les conflits de tâches proviennent des différences de points de vue sur le contenu et les objectifs des tâches à accomplir. Ils ne présentent pas les intenses émotions négatives des conflits relationnels. Les conflits de processus portent sur l'affectation des responsabilités, des ressources ou le planning des tâches à effectuer. La distinction entre conflits de tâches et conflits de processus reproduit selon Jehn la différence entre fin (la nature du travail à effectuer) et moyens à mettre en oeuvre.⁴⁶

La fonctionnalité d'un conflit dépend selon Jehn (1997) de la nature du conflit. Les conflits relationnels nuisent à la bonne réalisation des tâches organisationnelles. Les groupes peu performants connaissent des niveaux de conflit relationnel plus élevés que les groupes très performants. Les conflits de processus sont aussi néfastes en termes de performance. Quand un groupe se dispute vivement sur l'attribution des ressources ou des responsabilités, la réalisation de la tâche est plus longue, les membres du groupe sont démobilisés par l'incertitude provoquée et ils expriment plus souvent le désir de quitter ou de changer de groupe. Par contre, les conflits de tâche stimulent l'échange d'idées et améliorent la qualité des analyses et des décisions. Les équipes les plus efficaces sont celles qui ont des normes d'acceptation des conflits de tâches, en valorisant la discussion et l'échange d'arguments mais qui refusent les conflits relationnels.

Dans une étude longitudinale ayant pour but de mettre en évidence des schémas de déroulement des conflits au cours du temps, Jehn & Mannix (2001) vérifient que l'augmentation du niveau de conflit se traduit par une baisse de la performance du groupe (des étudiants en MBA). Les groupes les meilleurs connaissent la plus faible fréquence des trois types de conflit, à l'exception du conflit de tâche à mi-chemin, entre le début du travail et sa fin. Les groupes les moins performants connaissent une escalade progressive du niveau de conflit et un pic du conflit de tâches juste avant la date butoir de remise des travaux.

Une étude antérieure par le même auteur, Jehn (1995), avec un modèle moins sophistiqué (les conflits de processus n'ayant pas encore été identifiés) avait confirmé l'ambivalence du conflit, y compris le conflit de tâches. Dans les groupes effectuant des tâches non routinières, les conflits de tâches contribuent à accroître la performance, mais sont négativement liés à la satisfaction de certains individus, leur appréciation des autres membres et leur volonté de rester dans l'organisation. La performance individuelle et

⁴⁶ De Dreu & Weingart (2003) donnent des exemples de conflits, qui ne sont pas totalement cohérents avec ceux de Jehn (1977), bien qu'ils reprennent sa terminologie. Les conflits relationnels portent sur les goûts personnels, les préférences politiques, les valeurs. Les conflits de tâches concernent la distribution des ressources, les procédures et les politiques, les jugements et les interprétations de faits.

collective n'en est pas nécessairement affectée car les personnes en conflit s'évitent mutuellement.

Elle conclut : « alors que la recherche a commencé à suggérer des façons de créer des conflits productifs dans les organisations, il reste clair que le conflit destructeur, alimenté par des difficultés interpersonnelles, produit de l'incertitude et des émotions négatives qui sapent les bénéfices potentiels d'une interaction de groupe » (1997, p. 554).

1.5.4.3. Les dimensions rationnelle et émotionnelle du conflit

La typologie du conflit sur laquelle Amason (1996) fonde son modèle n'est pas, selon nous, une véritable typologie, qui permettrait de classer les conflits en deux catégories, mais l'appréciation d'un même phénomène selon ses deux dimensions : rationnelle et émotionnelle.

La mesure des niveaux respectifs de conflit cognitif et affectif effectuée par Amason (1996)⁴⁷ en s'inspirant des échelles de Jehn (1994, 1995) comporte deux biais majeurs. Le conflit cognitif est équivalent à un débat et ne traduit que l'existence de désaccords ou des divergences d'opinion. Le conflit affectif ne capture que les manifestations émotionnelles du conflit : la colère, la friction personnelle, la tension et la perception de chocs de personnalité. Le contenu qu'Amason donne au conflit cognitif prive le conflit de sa véritable substance. En mesurant le conflit cognitif, il ne fait qu'apprécier l'existence ou non d'un débat. En isolant « les incompatibilités ou querelles personnelles », Amason ne mesure que la dimension émotionnelle du conflit. Priem et al. (1995) mettent au grand jour cette confusion entre débat et conflit cognitif en affirmant : « Puisque le conflit cognitif est un débat sur des problèmes de substance plutôt que socio-émotionnels (...) » (p. 694).

Les conflits affectifs et cognitifs se produisent simultanément et ne se polarisent pas à l'extrémité d'un axe rationnel / émotionnel. Il y a toujours une dimension émotionnelle qui résulte de la perception par au moins un des protagonistes du conflit d'être menacé par les

⁴⁷ Le conflit cognitif est mesuré par les réponses à trois questions :

- Y a-t-il eu beaucoup de désaccords sur les différentes opinions concernant cette décision?
- Le groupe a-t-il eu à surmonter beaucoup de divergences relatives au contenu de cette décision ?
- Y a-t-il eu beaucoup de différences d'opinion dans le groupe sur cette décision ?

Le conflit affectif est mesuré par les réponses à quatre questions :

- Y avait-il beaucoup de colère dans le groupe qui a pris cette décision ?
- Y avait-il beaucoup de frictions personnelles dans le groupe durant cette décision ?
- Y avait-il beaucoup de chocs de personnalité entre les membres du groupe durant cette décision ?
- Quel degré de tension y avait-il dans le groupe durant cette décision ?

intentions supposées, les paroles ou les actes de l'autre. Inversement, il y a toujours une dimension rationnelle puisque la cause ou l'objet de leur opposition directe peut toujours être exprimée par des mots et souvent par des griefs. Autrement dit, un conflit sans dimension émotionnelle est un débat ou une conversation et un conflit sans dimension rationnelle n'existe pas puisqu'on ne peut pas s'opposer à quelqu'un ou à un groupe sans raison ou justification.

Amason (1996) reconnaît d'ailleurs que les deux « types » de conflit peuvent se produire simultanément, lui-même obtenant un coefficient de corrélation de 0,38. Rahim (2002) observe que les corrélations dans la littérature s'échelonnent entre 0,34 et 0,88. Dans une autre revue de la littérature par De Dreu & Weingart (2003), le coefficient de corrélation est de 0,54. Jehn & Chatman (2000) reprochent aux recherches précédentes, y compris les propres recherches de Jehn (1995,1997), de traiter les différents conflits comme s'ils étaient indépendants les uns des autres. Elles introduisent donc la notion de conflit proportionnel pour mesurer la proportion relative d'un type de conflit par rapport aux autres types de conflits. Elles observent alors que le conflit de tâches est plus bénéfique quand il est associé à des faibles niveaux de conflits relationnels et de processus que quand les trois types de conflit sont élevés. Conformément aux résultats précédents sur la dysfonctionnalité des conflits émotionnels, les conflits relationnels proportionnels élevés ou les conflits de processus proportionnels élevés sont liés à de faibles niveaux de cohésion, d'implication, de satisfaction et de performance.

Si la dimension émotionnelle semble inévitable, le dilemme relevé par Eisenhardt & Zbaracki (1992) : « comment avoir les bénéfices du conflit sans en avoir les coûts ? » pourrait être reformulé : comment limiter la charge émotionnelle du conflit ?

1.5.4.4. La fonctionnalité du conflit cognitif dépend de son intensité

Un léger conflit stimule le traitement de l'information ; un conflit intense inhibe la flexibilité cognitive et la pensée créatrice. Quand des sujets dans une expérience de laboratoire s'attendent à une négociation hostile, leurs facultés cognitives diminuent substantiellement (Carnevale & Probst, 1998). Chez Jehn (1995), le caractère bénéfique du conflit de tâches est fonction de son niveau selon une courbe en U inversé. L'absence de conflits traduit une trop grande auto-satisfaction. L'échange d'arguments favorise la prise de

décisions de qualité mais l'excès de conflit interfère avec la performance du groupe en détournant les membres du but initial.

De Dreu & Weingart (2003) dans une revue complète de la littérature (qui inclut aussi des documents non publiés) confirment la relation négative entre conflit relationnel et satisfaction des individus et contredisent la relation précédemment établie entre conflit cognitif et performance : «Ainsi nos résultats vont à l'encontre de la pensée actuelle (...) ils supportent au contraire la perspective du traitement de l'information qui suggère que si un peu de conflit est bénéfique, ces effets positifs s'effondrent quand le conflit devient plus intense, que les charges cognitives s'accroissent et que le traitement de l'information est entravé, et la performance de l'équipe en souffre » (p. 746).

Dans des conditions bien précises, le conflit peut cependant, selon De Dreu & Weingart (2003) avoir des conséquences positives. De faibles corrélations entre conflits cognitifs et affectifs sont en effet observées quand il y a une bonne confiance entre collègues, quand le groupe est régi par des normes d'ouverture et de collaboration.

A l'issue de cette revue de littérature sur la question de la fonctionnalité du conflit, nous pouvons conclure que les avis des chercheurs sont extrêmement partagés, sans qu'aucun précepte simple ne se dégage nettement. Il ne serait pas légitime d'exclure ou de recommander systématiquement le conflit. La fonctionnalité du conflit semble en fait dépendre de sa faible intensité dans l'absolu ou dans la dimension émotionnelle, ou de son objet. La confusion entre débat et conflit cognitif contribue de surcroît à accroître l'incohésion de ce courant de recherche. Il est impossible de savoir si le conflit possède des mérites propres qui n'appartiennent pas au débat.

Cette recherche aura donc aussi pour ambition de tirer au clair les vertus du conflit et d'ordonner si possible les résultats antérieurs.

2. Les causes des conflits

Cette thèse se propose de mieux comprendre la causalité des phénomènes de conflits lors de l'élaboration du budget. Nous allons donc procéder à une revue des connaissances dans ce domaine, en reprenant certains arguments avancés lors de l'analyse de l'objet des conflits en 1.2.1. (partage des ressources rares, répartition du pouvoir, convictions contradictoires) en les développant et en explicitant les mécanismes psychologiques et sociaux à l'œuvre. Les facteurs prédisposant au conflit, tant au niveau des groupes ou des personnes seront aussi étudiés.

2.1. Les mécanismes explicatifs

2.1.1. La frustration comme méta-cause des conflits

Etrangement, les auteurs sur le conflit n'établissent pas de relation entre conflit et agression et négligent la frustration comme facteur explicatif (à l'exception de Schmidt, 1974⁴⁸). Pourtant, en mettant la menace au cœur de la perception du conflit, la définition que nous proposons fait apparaître un lien entre agression et menace : toute personne agressée se sent menacée et réciproquement toute personne menacée se sent, d'une certaine manière, agressée.

Cette liaison entre conflit et agression justifie l'inclusion de plusieurs décennies de recherches fructueuses sur l'agression. Un des principes les mieux établis est le rôle de la frustration dans l'agression : toute personne frustrée est prédisposée à en agresser une autre. Et si l'on poursuit le raisonnement, toute personne frustrée est prédisposée à créer des conflits, pour peu que la cible choisie réplique.

L'originalité du conflit par rapport à l'agression réside en effet dans l'absence de soumission de l'agressé, qui riposte à l'agression. Quand l'agressé s'oppose à l'agresseur, un conflit s'enclenche à partir de l'étincelle constituée par la frustration initiale de l'agresseur. Ainsi s'explique, le sentiment d'inéluctabilité et de bon droit éprouvé par les protagonistes d'un conflit. Ils ne sont pas initiateurs du conflit mais les sujets involontaires d'une frustration ou d'une menace. Ils n'agissent pas délibérément mais ne font que réagir à des

⁴⁸ Schmidt (1974) considère qu'il y a dans tout conflit quatre éléments-clé : une frustration, une conceptualisation, un comportement et un résultat. Une frustration se produit, selon lui, quand une personne se sent empêchée de satisfaire une de ses préoccupations, que celles-ci soient claires ou vaguement définies. Cette personne éprouve alors le sentiment clair que quelqu'un ou qu'un groupe s'interpose entre elle et la réalisation d'un de ses objectifs. Elle va alors tenter d'y remédier en déclenchant un conflit.

conditions inacceptables. Ainsi dans un conflit, l'agresseur réagit à une frustration et l'agressé réagit à une agression en commettant des actes qui seront perçus comme des agressions et qui ne pourront que renforcer les attributions négatives des forces en présence.

Sans anticiper certains développements ultérieurs, on s'aperçoit donc que la résolution des conflits passe par le dépassement du cercle vicieux des menaces et agressions réciproques, tandis que la réduction du nombre de conflits par une acceptation de la frustration. Bien que certaines frustrations aient motivé dans l'histoire des luttes rétrospectivement parfaitement justifiées, la tolérance aux frustrations organisationnelles pourrait être une des réponses au dilemme des conflits (comment en avoir les bénéfiques sans les coûts). Si les individus sont capables d'accepter que leurs conceptions et leurs positions soient remises en cause, c'est-à-dire menacées, sans être émotionnellement perturbés, toute la valeur du débat pourra être tirée et l'organisation pourra s'adapter à moindre frais aux changements de son environnement. Limiter la charge émotionnelle des conflits pourrait donc impliquer d'accroître la résistance des membres de l'organisation à la frustration. Quand la résistance à la frustration est faible, le « seuil (niveau de menace ou d'embarras perçu) au-delà duquel la personne n'est plus à même de raisonner de manière constructive » (Argyris, 1990) est bas.

Pour revenir à la littérature sur l'agression, le lien entre frustration et agression a été formulé pour la première fois en 1939 par John Dollard et ses collègues : tout blocage d'une action tendue vers un but prédispose à l'agression émotionnelle. Il s'agit d'une prédisposition et non d'une nécessité. Cette prédisposition peut ensuite être exacerbée par des stimuli extérieurs, tels que la présence d'armes. La libération cathartique de la frustration par l'agression n'a jamais été démontrée. Au contraire, l'agression engendre un cercle vicieux dans lequel l'agresseur présente une probabilité accrue de passer par la suite.

Le périmètre des frustrations instigatrices d'agression ne se limitent pas aux actions de blocage délibérées et intentionnelles. Les recherches menées depuis Dollard et al. montrent qu'en effet toute situation désagréable favorise, chez les animaux comme chez les hommes, l'éclosion de comportements agressifs, quand une cible appropriée pour recevoir la décharge émotionnelle est disponible, que le désagrément ait été provoqué par des chocs électriques, une chaleur excessive, une perturbation sonore, une remise en cause de sa propre image, une privation de sommeil, un manque de moyens financiers, etc. (Berkowitz, 1993).

L'expression de l'agression peut être inhibée et détournée de l'auteur de la frustration vers une cible de second ordre (épouse, chien, ...). L'hostilité initiale peut ainsi être déplacée vers des groupes de personnes innocentes mais déjà rejetées (boucs-émissaires). L'agression se produit dès qu'une cible adéquate se présente, même si celle-ci est innocente et que son agression n'a aucune chance d'amoinrir les sources de désagrément. Une étude citée par Berkowitz (1993) révèle par exemple une corrélation entre les baisses brutales sur le marché du coton et le lynchage de noirs.

L'agression n'est pourtant pas une réponse inéluctable à la frustration. Les individus peuvent tout d'abord ne pas réagir à une frustration car ils craignent des représailles ou des punitions. Les pensées concomitantes à la frustration peuvent ensuite inhiber les tendances agressives. La réaction à la frustration varie selon le degré d'auto-contrôle de la personne. Certains individus semblent ainsi prédisposés à l'agressivité : ils interprètent les attitudes et comportements de leurs congénères, même les plus anodins, comme des affronts et se mettent aisément dans des états d'agitation intense. Il suffit qu'une personne les regarde malencontreusement pour qu'ils demandent des comptes au malheureux qui a eu la malchance de croiser leur regard.

On pourrait croire que ces débordements violents ne concernent pas l'univers policé et parfois feutré des organisations. Les grèves et autres séquestrations de dirigeant ou l'étude de cas de Morill (1991), qui décrit deux situations de bagarre entre cadres, prouvent le contraire.

2.1.2. L'interdépendance ou la non possibilité de fuite comme facteur aggravant

Les conflits sont d'autant plus probables que les protagonistes dépendent les uns des autres. Parmi les conditions de possibilité des conflits, Lewin (1997) note l'étroitesse de la zone dans laquelle une personne peut librement évoluer, en raison d'une barrière externe ou d'un lien très fort (tel que le mariage). Une enquête menée par Gelles (1987) sur les violences conjugales aux Etats-Unis révèle non seulement leur relative banalité (plus de 10% des familles dites normales, c'est à dire non repérées par la police ou les services sociaux, traversent régulièrement de tels moments de violence) mais aussi leurs conditions de manifestation. Les épisodes violents (gifles, coups de pied, empoignades, bousculades,

lancements d'objets, menaces avec un couteau) sont d'autant plus fréquents que l'homme et la femme en conflit n'ont aucune possibilité de fuite physique.

Du côté des organisations, il n'est pas non plus aisé de fuir ou de mettre un terme à une relation conflictuelle. Les individus sont en effet impliqués soit dans des relations de dépendance, soit hiérarchiques, soit horizontales. L'interdépendance des rôles désigne d'après Pondy (1966) la mesure dans laquelle « une personne dans une fonction dépend d'une autre personne pour l'obtention de résultats ou d'éléments préalables à son travail ou à ses décisions. C'est une mesure de l'interconnexion d'une organisation. Quand ce que fait ou décide une personne a peu d'influence sur ce que d'autres personnes font ou décident, alors l'interdépendance des rôles est faible» (p. 249). L'interdépendance est élevée quand plusieurs personnes dépendent de la même ressource partagée (une secrétaire par exemple). Pondy (1966) cite aussi l'exemple des stocks de produits finis qui servent de tampons entre les départements production et marketing et qui constituent un mécanisme réducteur d'interdépendance.

Or, interdépendance et diversité ne font pas bon ménage. Selon Kotter (1985), le degré de diversité et d'interdépendance est directement lié au potentiel de conflit et aux efforts nécessaires pour résoudre ces conflits. Quand les parties impliquées sont très différentes en termes de buts, valeurs, enjeux et perspectives, il leur est difficile de se mettre d'accord. Comme l'interdépendance les empêche de fuir et d'échapper aux difficultés, les parties résolvent leurs différends et conflits en négociant des compromis, en essayant d'imposer leur point de vue, en laissant l'autre partie l'emporter en comptant sur un échange de bon procédé dans le futur, ou en essayant de manipuler ou persuader la partie adverse. « Chacune de ces tactiques peut s'avérer efficace dans les circonstances appropriées pour résoudre un conflit, mais souvent à un prix considérable » (Kotter, 1985, p. 19).

La troisième catégorie de conflit identifiée par Pondy (1967) est ainsi constituée des conflits opposant des sous-unités ayant des objectifs différents, des systèmes de motivation contradictoires tout en étant fortement interdépendants. La coopération devient alors difficile avec toute une série de dysfonctionnements : rétention d'information ou sa déformation délibérée, suspicion, hostilité. Pour limiter les conflits, il faudrait donc réduire l'interdépendance (Pondy, 1967).

2.2. Les sources de conflits

2.2.1. Le partage des ressources

La rareté des ressources (espace, nourriture) est une cause bien connue d'accroissement des conflits chez les animaux, et notamment chez les singes (de Waal, 1998). Au sein de l'espèce humaine, les ressources objets de conflits, sont de nature variée et sont constituées autant par des biens matériels que par des biens symboliques ou immatériels⁴⁹, tels que le savoir ou l'information (Schmidt et Kochan, 1972) ou encore l'affection ou la reconnaissance. La valeur d'une ressource dépend à la fois de sa rareté relative et de son importance pour le fonctionnement du groupe ou de l'individu (Astley & Sachdeva, 1984).

Bien des conflits paraissent motivés par des incompatibilités de caractère alors qu'ils sont fondamentalement causés par un état de rareté des ressources partagées. Une étude de cas de 1944 relatée par Lewin (1997) et intitulée « la solution d'un conflit chronique dans l'industrie », illustre bien la différence entre la perception première des protagonistes et la cause économique réelle⁵⁰. Une fois que la cause réelle de l'antagonisme a été identifiée par le psychologue présent, à savoir l'insuffisance du temps de réparation disponible, sa résolution permet non seulement un véritable apaisement mais l'apparition de relations cordiales entre individus auparavant hostiles.

2.2.2. La répartition du pouvoir

Les conflits de pouvoir (Fisher, 2000) se produisent quand un groupe ou un individu cherche à étendre son influence et son contrôle sur un autre : « à la base, il y a une lutte pour la dominance » (p. 169).

⁴⁹ Dans les conflits de couple, les disputes sont tout autant provoquées par des problèmes matériels que non matériels. Selon Monroy & Fournier (1997), le grief le plus fréquemment invoqué est le déséquilibre des échanges entre les prestations de l'un et de l'autre. Les prestations objet du différend sont de nature financière, matérielle, affective, de présence et sexuelle. Les comptes sont établis différemment par les adversaires et comme l'on compare des choses non directement comparables entre elles, des désaccords apparemment inconciliables peuvent surgir.

⁵⁰ Le conflit oppose dans une usine textile le contremaître (une femme) au mécanicien qui répare les machines à coudre, par l'intermédiaire des opératrices, qui semblent s'ingénier à envenimer le conflit. Le conflit culmine quand le contremaître et le mécanicien s'expliquent dans le bureau du patron, au bord de la crise de larmes, en annonçant leur volonté de quitter l'entreprise.

2.2.2.1. L'ordre de dominance

La recherche d'un statut élevé

L'appartenance à un groupe est un moyen essentiel de réalisation et d'obtention de gratifications sociales. La recherche d'une position élevée au sein de ces groupes de référence s'avère donc un des principaux déterminants du comportement humain. Atteindre ou maintenir un statut au sein de son groupe d'appartenance est un des « buts vitaux de l'individu » (Lewin, 1997). En effet, celui qui « se trouve au sommet possède le meilleur des territoires, la meilleure des nourritures, le meilleur de tout » (Bloom, 2001). La lutte pour le pouvoir et un statut élevé est un phénomène universel :

« Nous luttons pour une place sur l'échelle hiérarchique, essayant de nous rapprocher le plus possible du sommet. Peu d'entre nous y arrivent. Lorsque les contorsions et les coups durs cessent, la plupart d'entre nous se retrouve quelque part à mi-chemin. Nous sommes exclus du royaume des gens puissants, de la jet set, interdits d'accès aux cercles du pouvoir et du prestige des plus secrets, et nous n'atteignons jamais vraiment les utopies d'amour et de célébrité vers lesquelles nos fantasmes nous attirent. Comment vivons-nous avec les humiliations quotidiennes qui font partie de notre rôle moyen ? » (Bloom, 2001, p. 125).

L'ordre de préséance

Tout groupe humain ou animal est organisé selon un ordre de préséance. Selon Enriquez (1983), une seule opposition se retrouve dans toutes les sociétés et au fondement de tout ordre social : la division dominant/dominé. De nombreuses observations chez les animaux démontrent qu'il existe toujours une hiérarchie chez les individus de la même race (poules, singes, rats) qui donne un accès privilégié à la nourriture et aux femelles⁵¹. Chez les chimpanzés, « les rangs sont formalisés. Quand ils deviennent moins clairs, il en résulte une lutte pour la domination, à la suite de laquelle, le gagnant refuse de se réconcilier tant que son statut n'a pas été formellement reconnu » (de Waal, p. 205).

Une hiérarchie de dominance apparaît aussi très rapidement dans un groupe humain dès qu'il se constitue. Savin-Williams (1987) a étudié des groupes d'adolescents dans des colonies de vacances pendant cinq étés (dix groupes homogènes en termes de d'âge et de sexe, dont six de garçons et quatre de filles). Il a scrupuleusement observé le comportement des adolescents pendant les activités de groupe (lever ou coucher, repas, discussions en

⁵¹ L'accès à un rang supérieur dans le groupe provoque d'ailleurs une modification physique (posture, hormones et autres substances organiques).

groupe, nettoyage des chambres, activités communes) et a répertorié leurs comportements selon leur nature de soumission ou de dominance : directives (demander à quelqu'un de faire une chose), humiliations verbales (dénigrement ou insultes), contacts physiques d'affirmation (y compris les simulations de combat ou les agressions), signes de reconnaissance (demander des informations ou montrer du respect pour une autre personne dans le groupe), déplacements physiques (s'effacer devant quelqu'un), menaces physiques ou verbales, contrôles du discours (interrompre quelqu'un ou le contredire), contre-dominance (négliger une interaction avec une autre personne qui affirme sa dominance).

Le décompte précis des interactions révèle qu'au bout de quelques jours une structure de dominance, avec des positions de dominants et de dominés, apparaît et qu'elle demeure stable dans le temps. Les groupes de garçons développent des hiérarchies encore plus rapidement et encore plus clairement que les groupes de filles. Parallèlement, Savin-Williams (1987) a aussi étudié les comportements altruistes. Les comportements d'aide ou orientés vers le bien-être du groupe sont très peu corrélés avec ceux de dominance, ce qui tendrait à montrer que les individus à statut élevé ont de faibles penchants altruistes.

Baron (1997) observe dans les bandes de jeunes marginaux que certains groupes ou individus peuvent désigner un autre groupe ou d'autres personnes comme indignes de respect et qu'elles font alors l'objet de brimades. Cette violence est tolérée et même parfois encouragée car elle constitue un moyen facile de faire progresser son statut. La réponse non graduée, c'est-à-dire beaucoup plus punitive que l'offense reçue est un moyen d'affirmer son identité et de prévenir d'autres hostilités.

L'exercice du pouvoir sur une longue durée engendrerait selon Kipnis (1976), un « goût pour le pouvoir », une inflation du sentiment de sa propre importance, une dévalorisation des personnes ayant moins de pouvoir et la tentation d'utiliser les moyens illégaux pour accroître sa propre position. Le pouvoir agirait comme une drogue grisante, qui empêcherait de voir à quel point les autres peuvent être affectés de manière négative. Les personnes appartenant à des groupes de moindre statut tentent de leur côté de se débarrasser de leurs sentiments d'impuissance et de dépendance en rejetant la faute sur les groupes les moins puissants ou sur des cibles démunies de leur propre groupe.

La relative stabilité de l'ordre de préséance

Les dominants comme les dominés préfèrent la tranquillité à la confrontation et s'entendent implicitement pour respecter l'ordre social et la hiérarchie de l'ordre de la préséance.

« Si les places occupées dans l'ordre de préséance étaient constamment disponibles, chaque créature de la cour devrait passer son temps à attaquer et à se défendre. La bataille ininterrompue gaspillerait l'énergie et le temps de chaque oiseau. Les poulets bien nourris deviendraient efflanqués à force de se méfier des potentielles embuscades au lieu de gratter le sol à la recherche de nourriture. Et certains ne se contenteraient pas de perdre du poids : ils finiraient par mourir de leurs blessures. Une trêve à long terme a ses avantages, même si elle vous maintient sous le joug de vos semblables. Elle vous permet au moins de vivre votre vie tranquillement, en vous donnant du temps pour picorer des larves et des vers. Finalement, les aristocrates arrogantes, les bourgeoises de la classe moyenne conscientes de leur statut et même les avortons qui reçoivent des coups de bec ont une très bonne raison de maintenir le status quo » (Bloom, 2001, p. 266).

Même dans un système d'égalité de droits, les inégalités perdurent car chacun y trouve son compte. Les individus les plus forts pourraient accaparer toutes les richesses accumulées par les plus faibles comme dans l'état de nature, où tout excédent de production est immédiatement volé (chacun n'étant incité à ne produire que ce qui lui est strictement nécessaire au quotidien). Or, les plus forts ont intérêt à accorder des droits aux plus faibles car « il est de l'intérêt du loup que les moutons soient gras et nombreux » (Bentham). « Le prédateur échange avec sa proie paix et protection contre un tribut » (Simonnot, 1998, p. 106). Une règle de partage de moitié de la production est de ce fait relativement stable dans le temps. Quand le faible est assuré de conserver la moitié de ce qu'il produit, il est incité à travailler. Dans un système de droit, les inégalités sont supportables puisque les plus démunis en profitent.

Pour Bloom, la notion de Paix est une arme conceptuelle au service des nantis : « puisque je suis au sommet, maintenons le *status quo* », « maintenant que j'ai réussi à grimper sur vos épaules, seriez-vous assez aimable pour rester assis sans bouger ». La justice est le mot d'ordre employé par ceux qui sont en bas de l'échelle sociale et qui essaient de monter : « battons-nous jusqu'à ce que j'arrive au sommet » ; « Une fois que les passionnés de justice se sont installés sur le plus haut échelon, ils deviennent invariablement des défenseurs dévoués de la 'paix' ». Dans cette perspective, De Waal (1998) distingue le comportement des femelles chimpanzés qui évitent la compétition, qui cherchent un

environnement sûr pour pouvoir élever leurs petits, de celui des mâles qui luttent contre l'ordre et la stabilité sociales, sauf quand ils sont au sommet...

Relativité culturelle

Certaines cultures dites primitives semblent avoir mis en place une forme de communauté où aucun individu n'est en position de domination par rapport aux autres. Les médecins, les shamans, les « chefs » jouent un rôle spécifique mais ils sont considérés par les autres membres de la tribu comme égaux. Leurs fonctions leur donnent une obligation de service mais ne les mettent pas dans une position de domination. Solé (2000) relate le cas des tribus Nuer ou Guayaki qui ne connaissent, ni n'acceptent aucun supérieur. Le « chef à peau de léopard » joue un rôle de médiateur en cas de conflit mais n'a ni pouvoir, ni autorité. Il n'impose ni ses idées, ni ses désirs. Le chef est le porte-parole du groupe. « Le monde guayaki est tout aussi politique que le nôtre, mais le pouvoir est détenu, non par le chef, mais par l'ensemble de la communauté qui exerce un contrôle extrêmement serré sur tous ses membres. Contrôlé par elle, le chef est, non pas maître mais, serviteur de la société » (p. 111).

Les sociétés occidentales à la différence des sociétés primitives se caractériseraient par une concentration du pouvoir et des ressources. « La valeur pivot de notre société n'est pas la coopération mais le pouvoir. Pouvoir des dieux sur les hommes. Pouvoir d'un groupe d'hommes sur un autre ; pouvoir des hommes sur les femmes ; pouvoir sur la propriété (qui possède quoi et qui n'est pas autorisé à le posséder), pouvoir des hommes sur le monde naturel » (Hartmann, 1998, p.197).

2.2.2.2. Définition et formes du pouvoir

Le pouvoir ne découle pas nécessairement d'une position élevée dans l'ordre de préséance. Il existe un pouvoir d'influence sans statut et un pouvoir qui provient du contrôle de ressources rares. French & Raven (1959) distinguent ainsi :

- le pouvoir de récompense, qui est la capacité de procurer des gratifications ou de réduire des désagréments ou des frustrations ;
- le pouvoir de coercition, qui est la capacité d'administrer des punitions ;
- le pouvoir légitime, qui est le droit reconnu par le subordonné au supérieur de l'influencer ;

- le pouvoir de référence ou charismatique, qui repose sur l'identification entre un *leader* et un disciple ;
- le pouvoir de compétence, qui prend sa source dans les compétences particulières de l'expert.

Dans une synthèse des conceptions sur le pouvoir dans les organisations, Astley & Sachdeva (1984) relèvent trois sources structurelles de pouvoir : l'autorité hiérarchique, le contrôle de ressources rares et une position centrale dans un réseau. Par rapport à la typologie de French & Raven (1959), le pouvoir charismatique est écarté et le pouvoir d'influence par le biais d'un réseau adjoint. La centralité d'un acteur au sein d'un réseau lui confère en effet du pouvoir car il devient indispensable pour intégrer la contribution d'autres personnes qui ne sont pas directement reliées aux autres. De leur côté, les supérieurs hiérarchiques tirent leur pouvoir de leur position d'autorité dans l'organisation et non de leur expertise fonctionnelle. Néanmoins les sources de pouvoir peuvent se cumuler, par exemple dans le cas où le dirigeant détient le savoir et est au centre de tous les réseaux de relation du fait de sa position au sommet de la hiérarchie.

Les individus détiennent du pouvoir mais aussi les départements dans lesquels ils sont insérés. Pour la théorie de la contingence stratégique, le pouvoir d'une unité organisationnelle dépend de sa capacité à faire face aux problèmes critiques de l'organisation. Les unités qui sont le plus capables de répondre aux problèmes et aux incertitudes auxquelles les organisations sont confrontées prennent du pouvoir et influencent les décisions prises. « En bref, le pouvoir facilite l'adaptation de l'organisation à son environnement – ou à ses problèmes » (Pfeffer & Salancik, 1977, p. 5). Le pouvoir est ensuite assis sur le contrôle des ressources rares, la mise en place d'alliés à des endroits clés de l'organisation, la structuration du système d'information, de récompenses et de punition, la définition des règles et politiques de l'organisation (Pfeffer & Salancik, 1977). La source du pouvoir ne réside pas dans l'individu mais dans l'activité qu'il exerce.

L'unité organisationnelle qui prend le pouvoir permet au départ de résoudre un des principaux problèmes, une des contingences critiques, auxquels l'organisation est confrontée en raison de la nature de l'environnement dans lequel elle est insérée : la génération de revenus, l'accès à des ressources rares et critiques. Ensuite, l'unité la plus puissante institutionnalise son pouvoir en maîtrisant l'allocation de ressources rares et la nomination de personnes aux postes de contrôle. Cette institutionnalisation accroît ses propres chances de survie et lui permet de maintenir sa domination malgré les changements dans l'environnement. L'organisation perd donc son « alignement » avec l'environnement. « Plus le

pouvoir au sein d'une organisation est institutionnalisé, plus il y a de chances que l'organisation soit décalée par rapport aux réalités auxquelles elle est confrontée» (Pfeffer & Salancik, p. 10).

Le pouvoir peut être défini simplement comme la capacité à faire faire ou de manière plus complexe en mêlant à la définition du pouvoir une explication sur la source du pouvoir (le contrôle des ressources rares).

Tableau 3.4 : définitions du conflit

Salancik & Pfeffer (1977, P. 4)	« Le pouvoir est simplement la capacité à obtenir que les choses soient faites de la manière qu'on souhaite qu'elles le soient »
Christiansen & Skaerbaek (1997, p. 408)	« Le pouvoir traduit la capacité d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs sociaux de contrôler des ressources (par exemple d'autres acteurs) et il se manifeste dans la capacité à surmonter une résistance pour accomplir un résultat désiré »
Kabanoff (1991, p. 422)	« A a du pouvoir sur B dans la mesure où B dépend de A pour obtenir des résultats (ou des ressources) auxquels B attribue de la valeur et pour lesquels B ne dispose pas de source alternative d'approvisionnement »

2.2.2.3. Le pouvoir : cause et but du conflit

Au-delà de la lutte pour la progression dans l'ordre de préséance, les enjeux de pouvoir sont omniprésents dans les situations de conflits : « le pouvoir est le *medium* grâce auquel les conflits d'intérêt finissent par se résoudre. Le pouvoir a une influence sur qui obtient, quand et comment » (Morgan, 1988, p. 178). « Dans chaque situation [de conflit], l'influence sur autrui, le contrôle total de la conduite d'autrui sont soit le but visé, soit le moyen d'atteindre le but » (Touzard, 1977, p. 51). L'esprit de compétition, inhérent au conflit, stimule d'ailleurs la volonté de faire apparaître des différences de pouvoir entre soi-même et les autres, au contraire de la coopération qui encourage le pouvoir mutuel (Deutsch, 1973).

L'extension de la zone de pouvoir

Pondy (1966) estime que la volonté d'expansion ou d'invasion est une des causes majeures de conflits entre personnes au statut élevé dans une organisation. White (1967) rapporte le cas de départements en conflits chroniques en raison soit des tentatives « d'invasion » d'un département, qui cherche à s'approprier certaines des fonctions assumées par un autre département, soit des tentatives « d'expansion » d'un département

qui cherche à prendre la responsabilité de certaines fonctions marginales, assumées par aucun des départements, ou encore la volonté « d'isolation » d'un département qui cherche à échapper aux responsabilités que les autres veulent lui attribuer.

Au sein de relations hiérarchiques, la volonté de contrôle excessif de la part du supérieur est une source majeure de conflit (Pondy, 1967).

Des alliances et des coalitions sont nécessaires à la progression individuelle dans l'ordre de préséance. Des jeux politiques de parrainage (avec ses supérieurs), de construction d'alliances (avec ses pairs), de construction d'empires (avec ses subordonnés) sont pratiqués par des détenteurs d'influence interne (Mintzberg, 1983). La nomination des candidats à des postes stratégiques est « le plus intéressant des jeux politiques pratiqués dans la coalition interne » (1983, p. 293). A lui seul, il met en branle la totalité des jeux politiques à l'intérieur d'une organisation : « Les candidats a des postes stratégiques sont souvent 'mis en avant', afin de pouvoir construire des empires et pour ce faire, il importe souvent de s'appuyer sur des alliances ; des rivalités surgissent souvent entre la ligne hiérarchique et les fonctionnels, ou entre des camps rivaux, à l'occasion de ce jeu ; il est fait appel aux compétences spécialisées et l'on fait sentir l'autorité à ceux qui en sont dépourvus ; des actes d'insoumission apparaissent souvent comme des conséquences et sont contrecarrés ; des budgets importants constituent souvent des vecteurs porteurs pour des candidats stratégiques à promouvoir ; et le parrainage est souvent la clé pour réussir à ce jeu » (1983, p. 293).

Ces tactiques pour conquérir le pouvoir ne sont pas l'apanage de la race humaine. Les chimpanzés qui ont une vie sociale complexe forment ainsi des coalitions qui permettent à un ou deux mâles de prendre le pouvoir au sein du groupe. Pas un renversement de pouvoir n'a lieu sans qu'un changement de coalition ne se produise, notamment entre les femelles et le mâle dominant (de Waal, 1998).

La solidarité avec les individus d'une même coalition oblige parfois à épouser leurs combats, de sorte que, comme nous l'avons vu précédemment, les conflits se propagent et se manifestent à un endroit très éloigné de leur lieu d'origine.

2.2.2.4. La légitimité comme fondement du pouvoir

La légitimité du pouvoir réduit les contestations et les conflits. « Un pouvoir est dit légitime lorsqu'il est fondé en droit et (ou) lorsqu'il est fondé en équité et (ou) en justice. La légitimité d'un pouvoir peut se mesurer soit par confrontation avec des critères formels a

priori (règles de droit, évaluation scientifique des conséquences des actions de ce pouvoir), soit à travers le consentement dont ce pouvoir fait l'objet de la part d'une population donnée » (Laufer, 1996, p.12). Comme « toute action sociale, et en particulier toute action managériale peut faire l'objet d'une contestation. Toute contestation d'une action est mise en cause de la légitimité de celui qui l'a accomplie » (Laufer, 1996, p.14). Le travail de légitimation du pouvoir est par conséquent consubstantiel à l'exercice du pouvoir.

Les expériences de Milgram (1984) sur l'obéissance à l'autorité prouvent à quel point les êtres humains sont capables d'obéir à des ordres terribles (quasiment électrocuter un individu ne répondant pas correctement à une question), à condition qu'ils puissent transférer la responsabilité de tels actes sur une autorité légitime et jugée socialement compétente. Une étude de Tjosvold et al. (2001) montre aussi que les individus rechignent à s'opposer ou remettre en cause une personne dotée d'une expertise élevée⁵².

Dans un conflit, la légitimité de ses positions fait l'objet d'une construction élaborée.

« Si je veux construire un conflit et éventuellement triompher en toute bonne conscience, je dois impérativement construire pour moi-même et mes amis une légitimité à toute épreuve. Le corollaire de cette construction sera l'indignation que j'éprouverai devant certaines menées de mon adversaire. (...) La légitimation est en effet une validation à plusieurs niveaux : le niveau de la cause à défendre et des références à une échelle de valeur la plus élevée possible (...) , le niveau de l'acteur qui doit être en situation légitime de défendre la cause, qu'il soit désigné, investi, élu, mandaté ou rendu légitime par son statut naturel (...) ; et enfin le niveau du contexte de l'affrontement » (Bloom, 2001, p. 124).

Laufer (1996) étudie ainsi les systèmes de légitimité qui justifient l'exercice du pouvoir des dirigeants. Dans la première époque (1800-1900), Laufer repère le modèle de l'entrepreneur. La légitimité de l'entrepreneur provient du risque qu'il a pris : c'est parce qu'il risque sa mise qu'il a le droit de garder les profits que lui assure la juste sanction du marché. C'est le droit de propriété qui fonde la légitimité du dirigeant.

Dans une deuxième période (1900-1960), c'est le règne du management scientifique. La capacité du dirigeant provient de sa compétence managériale, c'est-à-dire sa capacité à réaliser les objectifs qui lui ont été fixés. Cette capacité dépend de sa compétence scientifique et technique.

A la troisième période, il y a crise des systèmes de légitimité. La légitimité du dirigeant réside dans sa capacité à bien gérer la légitimité de son entreprise dans ses trois

⁵² L'expérience de laboratoire menée par les auteurs révèle par ailleurs que les étudiants les plus enclins à la controverse avec un expert sont ceux qui ont la plus grande confiance en eux et dans leurs connaissances sur le sujet abordé.

composantes rationnelle (respect des normes scientifiques et légales ou le succès pragmatique de ces actions mesuré par exemple par le profit), traditionnelle (culture d'entreprise), charismatique (compétences personnelles, expériences réussies, appartenance aux bons groupements, capacité à inspirer confiance).

2.2.3. Les visions du monde mutuellement exclusives

Des visions du monde mutuellement exclusives constituent une source spécifique de conflits. Les différences de vision du monde portent tout autant sur les faits, les méthodes que sur les buts ou les valeurs. Elles concernent tout autant les moyens que les fins, c'est-à-dire la nature des objectifs recherchés que les moyens pour les atteindre. Un exemple de variation du champ couvert par ce type de conflit est donné par Pondy (1966). Le corps professoral d'une école de commerce peut être en désaccord sur la valeur des programmes mastères, ou bien malgré un consensus sur la valeur de ces programmes, diverger sur la nature des cours qui devraient y être donnés, ou encore approuver les programmes et les cours mais être partagés sur la manière dont ils devraient être enseignés.

Les conflits les moins solubles impliquent des oppositions de valeurs fondatrices pour l'identité des individus. Le conflit est inévitable quand un individu remet en cause les valeurs fondamentales d'un autre. Si une personne propose, par exemple, de profaner un lieu saint à un athée, un désaccord peut se produire, mais probablement pas un conflit. La même suggestion effectuée auprès d'un fidèle de la religion concernée va, par contre, provoquer un conflit. Contrairement à la vision marxiste, l'infrastructure matérielle n'est donc pas la seule source de conflit. Les idées, les croyances et les valeurs sont des moteurs tout aussi puissants (cf. guerres de religion, croisades diverses,...).

Dans chaque groupe, il existe des impératifs fondateurs, dont l'existence structure l'identité même du groupe (Monroy & Fournier (1997)). Les conflits naissent des transgressions par un tiers de cet ordre supérieur, qu'il soit moral, social, religieux, organisationnel. La transgression de ces valeurs fondatrices justifie des actions violentes, même de la part de groupes inspirés par les idées les plus généreuses.

« La persistance avec laquelle les sociétés donnent la permission de détester est stupéfiante. Jésus donna la permission de désapprouver les riches. Le christianisme médiéval donna la permission de détester les païens. L'Islam donne la permission de détester les infidèles. Le marxisme donne la permission aux démunis de détester les nantis. Les syndicats donnent la permission de détester les patrons. Les groupes pacifistes donnent la permission

de détester les militaristes. Les gens de Droite donnent la permission de détester les gens de Gauche. Chaque culture choisit un ennemi sur lequel faire retomber une bonne partie du mal présent sur terre et transforme la haine de ce groupe en une vertu .» (Bloom, 2001, p. 132).

Sans aller jusqu'aux valeurs fondatrices d'une civilisation, chaque groupe développe son propre système de valeurs. Selon Boltanski & Thévenot (1992), les membres d'une société se réfèrent à des systèmes d'équivalence partagés, des grandeurs communes pour apprécier les situations et parvenir à des accords justifiés et légitimés. Ces grandeurs sont au nombre de six et appartiennent à des mondes distincts : l'inspiration, le monde domestique, l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel. La grandeur définit ce qui est grand ou petit aux yeux de ceux qui sont dans ce monde et la relation entre grands et petits au sein d'un monde constitue la relation de grandeur.

Le monde de l'inspiration valorise les objets qui renvoient au génie créateur. Dans le monde domestique, les figures de référence sont la famille, la tradition, les ancêtres, l'honneur, le devoir. Dans le monde de l'opinion, la prééminence est donnée à ce qui assure la reconnaissance d'un large auditoire. Dans le monde civique, les grandeurs sont les notions d'équité, de liberté, de solidarité. Dans le monde marchand, ce sont les lois du marché qui priment (gagner, être compétitif). Dans le monde industriel, la performance technique, la science, l'efficacité sont valorisées.

Tableau 3.5 : Les mondes communs, selon Boltanski & Thévenot (1992)

	<u>L'Inspiration</u>	<u>Le Domestique</u>	<u>L'Opinion</u>	<u>Le Civique</u>	<u>Le Marchand</u>	<u>L'Industriel</u>
<u>Principe supérieur commun</u>	Jaillit de l'inspiration	Hiérarchie, tradition	L'opinion des autres	Le collectif	La concurrence	Science, efficacité, performance
<u>Etat de grandeur</u>	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Officiel, représentatif	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
<u>Etat de petit</u>	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace
<u>Forme de l'évidence</u>	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès	Texte de loi	Argent, profit	Mesure
<u>Relations naturelles</u>	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Persuader	Rassembler pour une action collective	Créer des relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
<u>Prix à payer (pour devenir grand)</u>	Risque	Devoir	Renoncement au secret	Renoncement au particulier, solidarité	Opportunisme	Progrès, investissement

Il n'est pas certain, à notre avis, que les mondes dans une société se limitent au nombre de six. Chaque communauté crée en réalité son principe supérieur commun, son état de grandeur et son état de petitesse. Le monde académique, le monde sportif, le monde des organisations caritatives, le monde de la finance, pour ne citer que ces quatre exemples-là ont des états de grandeur et des valeurs foncièrement différentes : le prestige des publications, le nombre et la difficulté des compétitions remportées, le nombre de personnes aidées, le taux de rentabilité.

L'opposition de ces valeurs génère des conflits. Boltanski & Thévenot (1992) distinguent deux types de controverse : celles qui surgissent dans le même monde et celles qui naissent de la confrontation de plusieurs mondes. Le recours au principe supérieur commun permet de résoudre les controverses du même monde. Pour ce qui est des controverses entre mondes, trois solutions sont possibles :

- la résolution dans un des deux mondes ;
- un arrangement local, où chacun reste dans son monde mais où les parties parviennent à se mettre d'accord sur une transaction. La faiblesse de ces accords est qu'ils ne sont pas généralisables (puisque'il faudrait qu'il soient justifiés par un principe supérieur commun aux deux parties) et qu'ils sont provisoires (dépendants des personnes et conditions particulières propres à leur émergence).
- Un compromis grâce à la définition d'un bien commun qui dépasse les grandeurs en présence. Pour être stables, ces accords doivent être consolidés par des

dispositifs. Dans la majorité des cas, ces dispositifs s'appuient sur des objets appartenant aux deux mondes et les associent pour construire un objet commun dépassant les mondes d'origine. Certains dispositifs sont parfois fondés sur la prééminence acceptée d'un monde tiers par rapport aux mondes initiaux opposés.

Les divergences de visions du monde comme source de conflits dans les systèmes coopératifs

Chaque entreprise ou organisation en tant que système coopératif orienté vers un but pourrait constituer un monde indépendant, partageant le même principe supérieur commun, approuvant le même état de grandeur et dénigrant le même état de petitesse. En réalité, les entreprises sont des coalitions d'individus appartenant à des mondes différents. L'entreprise est donc un lieu où tous les mondes sont présents (Boltanski & Thévenot, 1992) et où les « idéologies managériales unificatrices » sont illusoires (Amblard et al., 1996).

Depuis Deutsch (1973), la littérature oppose les situations de compétition aux situations de collaboration. Dans une compétition, chaque partie se sent menacée par la réussite de l'autre car sa propre probabilité de réussir diminue proportionnellement avec le succès de l'autre. A l'inverse, dans les situations de coopération, les individus recherchent un bénéfice mutuel, cherchent à s'influencer plutôt qu'à dominer et essaient de réconcilier les opinions divergentes. Dans les situations de coopération, les conflits devraient être des anomalies.

Or l'expérience commune et la recherche montrent que de nombreux conflits se produisent en dépit des buts coopératifs des parties : « Des buts coopératifs ne sont pas suffisants pour mener à des conflits constructifs » (Tjosvold & Chia, 1989, p. 244). En plus des conflits pour le partage des ressources rares ou la répartition du pouvoir, les divergences de points de vue sont une cause majeure d'opposition : « les conflits ne proviennent pas seulement, ni même majoritairement de l'opposition d'intérêt ou de la rareté des ressources » (ibid., p. 245).

2.2.3.1. Les conflits de rôle ou d'intérêt dans les organisations

Dans les organisations, les mêmes individus peuvent avoir à gérer deux visions du monde contradictoires et être confrontés à des exigences ou à des ordres incompatibles. Un conflit d'intérêt se produit quand une personne qui a des obligations vis-à-vis d'une partie en raison de sa profession ou de ses responsabilités professionnelles est contrariée dans l'accomplissement de ses obligations en raison d'intérêts incompatibles (Carson, 2004). Les

conflits d'intérêts professionnels sont omniprésents et concernent des métiers variés : auditeurs, comptables, banquiers, médecins, avocats, administrateurs. Le personnel hospitalier est par exemple partagé entre les valeurs médicales et les obligations de rentabilité économique (Comerford & Abernethy, 1999).

Plusieurs études confirment la théorie des rôles, qui prédit que si les comportements attendus d'une personne sont contradictoires, la performance sera moindre et le stress et l'insatisfaction élevés (Rizzo et al., 1970).

Cette catégorie de conflits est illustrée par l'étude de Hayward & Boeker (1998) sur les conflits d'intérêts au sein des banques d'affaires américaines, tiraillées entre leurs départements recherche et finance. Les analystes produisent de la recherche à destination des clients de la banque qui achètent et vendent des titres financiers, sur lesquels une commission est perçue. Les banquiers génèrent quant à eux la majeure partie des revenus grâce aux montages d'opération de financement (dette, capital) ou de fusion-acquisition. Ils sont de ce fait sur-représentés dans les organes de direction.

Les tensions entre analystes et financiers proviennent des jugements négatifs que les analystes pourraient émettre à l'encontre des clients existants ou potentiels de la banque d'affaires. De ce fait, les analystes subissent de fortes pressions pour noter favorablement les clients de la banque⁵³. Les auteurs remarquent que ces conflits de rôle ne sont pas nécessairement exprimés, ni perçus car ils ont une forme implicite et établie de résolution.

2.2.4. Vers un modèle synthétique ?

La plupart du temps, un conflit est sous-tendu par plusieurs causes simultanées plutôt que par un motif unique. Les causes se combinent pour nourrir un conflit, sans qu'il soit possible de discerner la cause première. Le conflit entre catholiques et huguenots au 16^{ème} siècle illustre bien l'imbrication des problématiques de visions du monde (religions), de partage des ressources (villes où les huguenots peuvent librement pratiquer leur culte) et de pouvoir (limites à l'influence du Roi de France) (Walder, 1958⁵⁴).

Le contrôle des ressources rares comme source et attribut du pouvoir

⁵³ L'existence d'un biais systématique des notes d'analyse en faveur des clients de la banque est vérifié par Hayward & Boeker (1998) sur un échantillon de soixante-dix sociétés et sur une période de cinq ans. La réputation de l'analyste ou du département d'analyse atténue toutefois la pression des banquiers et leur permet d'avoir des jugements plus libres (et statistiquement moins positifs).

⁵⁴ qui retrace la négociation du traité de paix de Saint Germain en 1570 et l'attribution par le Roi de France de quatre villes aux huguenots.

Souvent la lutte pour le contrôle des ressources rares et le partage du pouvoir se confondent. Le pouvoir donne accès aux ressources rares et réciproquement le contrôle des ressources rares confère du pouvoir à leur détenteur. Une analyse des bases du pouvoir montre que l'exercice du pouvoir s'appuie toujours sur des ressources : richesses, armes, intelligence, savoir, légitimité (Coleman, 2000). Le « pouvoir efficace » contrôle non seulement des ressources mais a la capacité de convertir ces ressources en pouvoir (Deutsch, 1973).

Les visions du monde comme expression du pouvoir

Tout pouvoir élabore un discours sur sa propre légitimité. Les valeurs défendues soutiennent et guident l'exercice du pouvoir. Certaines idées sont l'expression du pouvoir et réciproquement, certaines formes de pouvoir sont l'incarnation de certaines idées. La critique d'une vision du monde peut être un moyen détourné de combattre un pouvoir établi. Réciproquement, si des visions du monde se contredisent, le pouvoir a la faculté de trancher l'opposition. Le pouvoir est le moyen de résoudre les conflits d'intérêts et de valeur quand il n'existe pas de critère de jugement partagé (Salancik & Pfeffer, 1977). Il existe donc une circularité entre pouvoir et vision du monde qui explique qu'une lutte pour le pouvoir puisse se transformer en combat d'idées et vice-versa.

L'absence de cause de nature « personnelle »

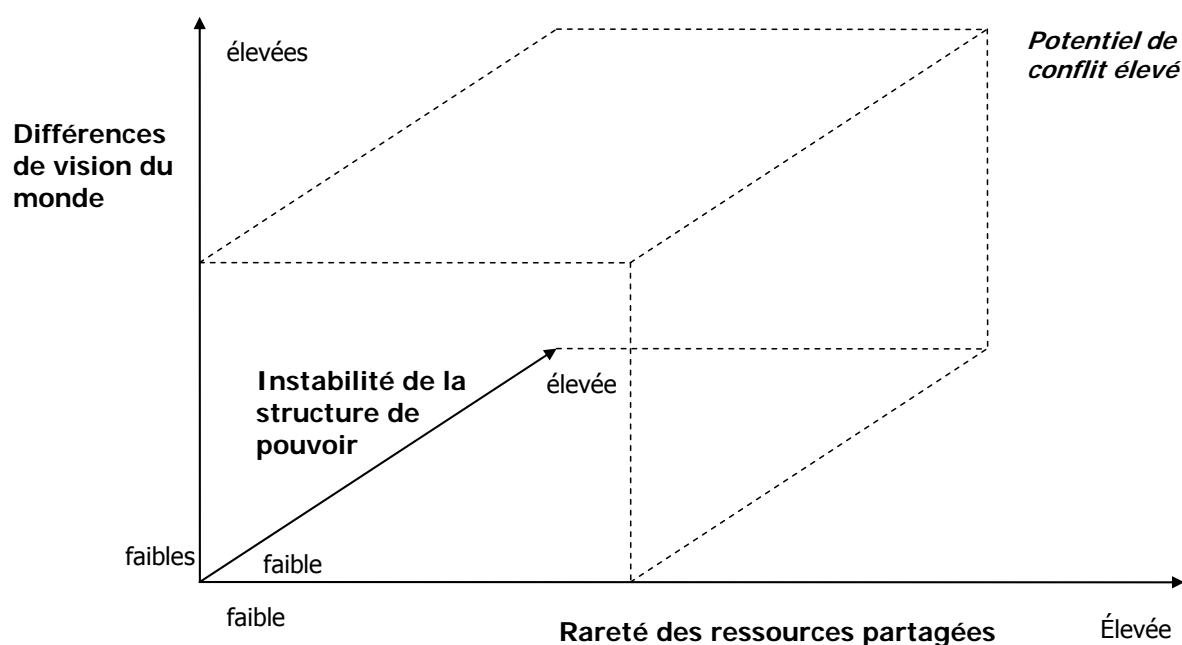
Les individus dans une situation de conflit peuvent avoir l'impression que leur conflit est déterminé par des causes personnelles, des incompatibilités d'humeur ou de caractère. Nous défendons la thèse contraire selon laquelle les incompatibilités de caractère ne font que masquer la ou les causes réelles de l'antagonisme. Sans nier les différences de tempérament, l'affrontement de personnalités est selon nous alimenté soit par des problèmes de pouvoir, de contrôle de ressources rares ou de convictions opposées. L'exemple relaté par Lewin (1947), déjà présenté, est révélateur de l'incapacité fréquente des parties impliquées à analyser la cause réelle de leur discorde et de leur propension à ne retenir que leurs blessures narcissiques immédiates.

L'effet cumulatif des causes

Il est probable que l'intensité d'un conflit soit liée à l'intensité des causes qui lui donnent naissance et à leur effet cumulatif. Schmidt & Kochan (1972) proposent un modèle qui n'a, à notre connaissance, pas été testé mais qui a le mérite de synthétiser les sources de conflit organisationnel. Leur modèle identifie trois dimensions qui sont assez proches des

nôtres, si par ressources partagées on ajoute le qualitatif de rares (les ressources partagées qui ne paraissent pas limitées, telles que l'air, ne provoquent pas de conflit) et si par incompatibilité des buts, on entend différence de vision du monde. Schmidt & Kochan (1972) considèrent l'interdépendance des activités comme une source de conflit, nous la considérons comme un préalable (pour qu'il y ait conflit, une interaction est nécessaire) et comme une condition favorisant l'installation et l'escalade du conflit. Au total, à l'issue de cette revue de littérature, nous pouvons conclure que le potentiel de conflit est d'autant plus élevé, que les ressources partagées sont rares, que les visions du monde sont éloignées et que la structure de pouvoir (formelle ou informelle) au sein de l'organisation est instable.

Figure 3. 4 : Le potentiel de conflit dans les organisations



2.3. Les prédispositions individuelles et collectives

Certains individus ou groupes manifestent des prédispositions aux conflits. Parmi les facteurs causaux individuels, on dénombre les inclinaisons « naturelles », certains types de personnalité et des expériences vécues structurantes. Quant aux facteurs de groupe, la diversité, la faiblesse des échanges et des normes d'ouverture sous-tendent des configurations propices au conflit.

2.3.1. Les prédispositions personnelles

Jusqu'à présent l'effet de la personnalité a rarement été considéré. Les raisonnements ont été bâtis sur l'hypothèse simplificatrice d'un « type de personnalité standard occupant les rôles formels de l'organisation » (Pondy, 1966). Bien qu'une telle hypothèse permette de découvrir derrière les apparentes querelles de personnes les véritables motifs des conflits, la question des prédispositions individuelles au conflit reste cependant ouverte. Comme le reconnaît Pondy (1966), « En tout état de cause, nous admettons la possibilité que des types de personnalité non-standard puissent expliquer les variations de perceptions de conflit, non expliquées par les variables organisationnelles impersonnelles » (p. 256).

2.3.1.1. Les influences « naturelles »

Les hormones

Des taux élevés de testostérone semblent associés à des niveaux élevés d'agression et de violence. Les études sur les êtres humains ne sont pas décisives et ne permettent pas de déterminer si un niveau élevé de testostérone est une résultante ou une cause des modes de vie agressifs (Schellenberg, 1996).

Le cerveau

La stimulation électrique de certaines zones du cerveau a un impact direct sur l'expression de comportements agressifs. Moyer⁵⁵ cité par Schellenberg (1996) relate une expérience dans laquelle un singe mâle est placé dans une cage avec une électrode dans l'hypothalamus antérieur. Seul ou en compagnie d'une femelle, il ne manifeste aucun comportement agressif, tel que bris d'objets, coups contre les murs ou la femelle.... Quand il est introduit dans une cage où il y a deux singes, un mâle et une femelle, il se met attaquer systématiquement et si violemment l'autre mâle qu'il le remplace comme mâle dominant. Cette expérience montre que l'activation des zones idoines du cerveau déclenche des comportements agressifs et il est probable que chez certains individus, cette zone soit plus active que chez d'autres.

La pulsion d'agression

⁵⁵ Moyer, K. A. (1987), « The Biological Basis of Dominance and Agression », in *Dominance, Aggression and War*, Diane McGuiness, Paragon House, New York.

L'individu est porteur d'une agressivité latente qui ne demande qu'à trouver un prétexte ou une provocation pour se décharger et s'épancher. « S'il y a une violence collective, c'est parce qu'il y a une violence dans chaque individu » (Corman, 1949). Pour Simmel (1995), le besoin d'hostilité est intrinsèque à l'âme humaine, comme l'est le besoin d'amour, de sorte que c'est moins la réalité extérieure de l'objet que le besoin de l'âme qui pare l'objet des qualités propre à susciter l'amour ou la haine. La psychanalyse considère ainsi que l'homme est porteur de désirs de meurtre inconscients, qui restent inassouvis en temps de paix mais qui se déchaînent librement en temps de guerre.

L'agressivité et la haine ne sont d'ailleurs pas seulement éprouvées vis-à-vis d'ennemis légitimes mais aussi à l'égard de proches. D'où pour Enriquez (1983) les sentiments de culpabilité ressentis lors de la mort d'un être cher : la mort d'un être aimé a été inconsciemment désirée.

Le détournement et la sublimation de la pulsion d'agression

Chez la plupart des individus, la pulsion d'agression est détournée ou sublimée. Pour empêcher l'agressivité de s'exprimer contre les membres du groupe et renforcer, au contraire, le lien libidinal et les identifications mutuelles, chaque formation collective favorise les manifestations d'agressivité envers les autres groupes, qui sont perçus au mieux comme des adversaires, au pire comme des ennemis, à l'origine des maux dont souffre le groupe (Enriquez, 1983).

La sublimation de l'agressivité individuelle dans des activités socialement valorisées (sport, science, combat pour la vérité) est, selon Freud, le meilleur moyen de détourner la pulsion de sa visée destructrice. « *On ne peut supprimer entièrement les pulsions agressives des hommes, c'est déjà beaucoup d'essayer de les dériver suffisamment pour qu'elles n'aient pas besoin de s'exprimer dans la guerre* » (Freud, 1948).

Les individus les plus enclins au conflit seraient par conséquent ceux dont la pulsion d'agression est mal canalisée, soit par carence de sublimation ou de dérivatif.

2.3.1.2. Les facteurs de personnalité

Bien que les chercheurs en gestion répugnent à faire intervenir des variables explicatives de nature personnelle, il semble difficile dans le domaine du conflit d'occulter l'influence de la personnalité, tant les recherches en psychosociologie mettent en évidence une persistance temporelle de certains traits de caractère et leur influence sur le déroulement des conflits.

L'agressivité

L'agressivité semble être un trait de caractère relativement stable. Plusieurs études longitudinales démontrent la permanence des comportements agressifs et anti-sociaux au cours du temps. Berkowitz (1993) cite le cas de ces enfants qui à l'âge de huit ans présentaient les niveaux les plus élevés d'agressivité et qui étaient aussi ceux qui étaient, dix ans plus tard, les plus agressifs. Quand ils avaient des enfants, ils étaient aussi les plus susceptibles de punir leurs enfants pour leur apprendre la discipline.

La personne autoritaire⁵⁶ profiterait d'une situation conflictuelle pour manifester sans restrainte ses pulsions agressives refoulées.

Autres traits de personnalité

Friedman & Rosenman (1974) mettent en évidence une relation entre les pathologies chroniques du cœur et un certain type de personnalité, le type A. Les individus de type A sont, selon eux, très impatients, très compétitifs, sont animés par un grand sens de l'urgence dans la gestion de leurs activités (ils veulent tout terminer très vite, commencent incessamment de nouvelles tâches, ont plusieurs fers sur le feu), sont enclins à la colère, à l'hostilité et à l'agressivité. Ils sont très réactifs d'un point de vue émotionnel. Dans une expérience de laboratoire, rapportée par Berkowitz (1993), ils infligent une punition beaucoup plus sévère à un sujet dans une condition d'apprentissage après avoir reçu une frustration préalable, que des individus de type B (qui possèdent les qualités inverses aux leurs). Baron (1989) observe que les individus de type A ont plus de conflits avec leurs subordonnés que les individus de type B.

Sandy et al. (2000) vérifient l'impact de certains facteurs de personnalité. Ce sont les personnes les plus extraverties qui utilisent les techniques les plus efficaces pour résoudre un conflit. Inversement, le recours à une stratégie de confrontation⁵⁷ est corrélé à une faible ouverture d'esprit et à une moindre cordialité.

⁵⁶ Après la seconde guerre mondiale, Adorno et al. (1950) élaborent un questionnaire pour évaluer le degré d'autoritarisme, qu'ils définissent comme un besoin exagéré de se soumettre et de s'identifier avec une autorité forte. La fameuse échelle F (F pour fasciste – en raison des liens supposés entre la disposition autoritaire et le fascisme) a néanmoins suscité de nombreuses critiques méthodologiques et laissé la place au degré d'ouverture à de nouvelles expériences, comme trait de personnalité explicatif.

⁵⁷ la confrontation regroupe le recours à des menaces ou le fait d'être sarcastique dans le maniement de son sens de l'humour.

Bien que plusieurs recherches montrent que les êtres humains ont en fait une faible conscience des stimuli et des processus internes qui les amènent à se conduire d'une certaine manière ou à prendre certaines décisions, ce sont les individus qui ont une bonne connaissance de soi et des autres qui ont le moins de conflits (Reilly, 1996)⁵⁸.

Touzard (1977) identifie trois facteurs de personnalité qui jouent un rôle dans le déroulement des conflits : l'intolérance à l'ambiguïté, le dogmatisme, l'orientation concrète. Les sujets concrets sont plus agressifs car ils opèrent des simplifications perceptives qui les amènent à éliminer les réponses non agressives. Lorsque deux sujets sont également intolérants à l'ambiguïté, les tensions dégénèrent en conflit. Quant aux sujets dogmatiques, ils résistent au compromis dans une situation de négociation car ils le considèrent comme une défaite. Sont aussi prédisposées au conflit, d'après Touzard (1977), les personnes qui ont une mauvaise image de soi, qui sont mal socialisées, ou manquent d'expérience dans la gestion des antagonismes. L'état de la connaissance est cependant insuffisant pour prédire quand les variables de personnalité l'emportent sur les variables de situation (Touzard, 1977) et on pourrait ajouter pour proposer une théorie unifiée des facteurs de personnalité.

2.3.1.3. Les expériences vécues

L'éducation – la socialisation

En plus de la personnalité, l'éducation et la socialisation par le biais des personnes fréquentées renforceraient certaines prédispositions individuelles au conflit et à l'agressivité.

Des chercheurs ont essayé de comprendre pourquoi les niveaux de violence interpersonnelle (taux d'homicide ou d'agression) et de prédilection pour le combat armé variaient selon les sociétés et les cultures. Ember & Ember (1994) ont analysé plusieurs variables, dont le rôle de la socialisation à l'agression, la sévérité des punitions pendant l'enfance ou la faible chaleur parentale. Il est alors apparu que les sociétés qui favorisaient les comportements agressifs des garçons enregistraient le taux le plus élevé de violence interpersonnelle.

Une autre corrélation a été établie entre l'existence de guerres et une éducation valorisant l'agression. La combinaison de ces deux causalités tend à indiquer que le lien de causalité n'est pas forcément là où on l'attend : ce n'est pas une éducation encourageant l'expression des penchants agressifs des jeunes garçons qui engendrerait violence interpersonnelle mais l'inverse. C'est l'existence de guerres qui inciterait les parents à

encourager l'expression d'agressivité de la part de leurs fils pour qu'ils deviennent des guerriers courageux.

La théorie du conditionnement opérant explique aussi pourquoi un comportement se trouve renforcé quand il est récompensé : plus un comportement agressif est récompensé, plus il devient fréquent ; à l'inverse, la suppression de la récompense rend l'individu moins agressif.

L'agression instrumentale est selon Berkowitz (1993) consciemment, délibérément et froidement menée pour permettre à l'agresseur de progresser vers la réalisation de ses objectifs (argent, statut, pouvoir, dominance, élimination des sources de désagrément). L'agressivité instrumentale fait l'objet d'un apprentissage social et se trouve renforcée par les petites victoires que remportent l'agresseur (la petite brute dans la cour de l'école, le chef de gang, le petit tyran, ...). A contrario, l'agression peut être réprouvée socialement et les émotions se trouvent inhibées.

Un apprentissage social peut se produire par simple observation. Ainsi, le simple fait d'observer un comportement agressif récompensé suffit à accroître la probabilité d'occurrence de ce type de comportement chez l'observateur (d'où les ravages négatifs de la violence à la télévision).

Sans aller jusqu'à l'agression flagrante, il ne fait pas de doute que les stratégies de résolution de conflit font aussi l'objet d'un apprentissage. Les individus qui résolvent les conflits en imposant leur point de vue, par domination plutôt que par collaboration, ont été confortés dans cette tendance par leurs expériences passées. Inversement, la recherche du compromis ou de l'intégration créatrice doit probablement être enseignée, imitée et pratiquée.

La compulsion de répétition

La compulsion de répétition consiste à rejouer le passé, à retomber dans les mêmes scénarios. Les rôles dans un conflit ont souvent été déjà joués dans un autre cadre. « Ce qui est demeuré incompris fait retour » (Freud)⁵⁹. La psychanalyse a mis à nu cette tendance inconsciente à rejouer le(s) même(s) scénario(s) qui pousse certaines personnes à vivre les mêmes situations douloureuses et conflictuelles. D'où l'injonction de Freud : « Regarde ta propre part au désordre dont tu te plains ».

⁵⁹ Cinq Psychanalyses, Cas du Petit Hans.

Dans cette vision psychanalytique, la cause profonde des conflits viendrait d'un passé mal résolu. Les circonstances présentes ne seraient que le prétexte pour rejouer un conflit antérieur.

Ce bref inventaire des théories relatives aux prédispositions individuelles montre qu'il est sans nul doute réducteur d'ignorer l'impact des facteurs personnels dans l'étude des conflits. Nous avons néanmoins fait ce choix afin de ne pas multiplier le nombre de variables et alourdir les relations testées.

2.3.2. Les prédispositions collectives

Pour ce qui est des prédispositions collectives, la littérature identifie trois conditions favorables à l'émergence de conflits : une grande diversité organisationnelle, des normes de non évitement du conflit et la faiblesse des liens.

2.3.2.1. La diversité organisationnelle

La diversité organisationnelle contribue à la performance en enrichissant les interactions mais favorise l'émergence de conflit. Eisenhardt et al. (1997b) observent douze entreprises « high-tech » dans la « silicon valley ». Ils notent que les équipes non conflictuelles présentent une faible diversité en termes d'âge, d'origine fonctionnelle ou sociale (elles « sont enclins à penser de la même façon »), qu'elles se rencontrent peu fréquemment (leurs membres n'ont pas le temps) et que les communications ont principalement lieu entre binômes isolés. Des interactions fréquentes entre individus dissemblables semblent donc prédisposer aux conflits. Plusieurs chercheurs ont tenté d'établir des corrélations entre diversité, conflits et performance.

Pelled (1996) classe les variables de diversité démographiques en trois catégories, selon leur visibilité apparente et leur impact professionnel. La diversité démographique engendre un processus cognitif d'auto-catégorisation et de catégorisation, qui fait que les individus sont classés dans des catégories en fonction de leurs caractéristiques raciales, sexuelles ou socioculturelles, etc.⁶⁰. Les personnes appartenant à sa propre catégorie sont valorisées, tandis que les autres sont dépréciées. Les différences fonctionnelles sont une

⁶⁰ La force de la catégorisation serait d'ailleurs reliée à la visibilité immédiate de certains attributs sociaux ou physiques.

source supplémentaire de tension car chaque spécialité développe sa propre vision du monde, ses priorités, ses hypothèses et ses modes de traitement de l'information.

Figure 3.5 : les sources de diversité démographique selon Pelled(1996)

Forte visibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Age ▪ Sexe ▪ Race 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancienneté dans le groupe 	
	Faible visibilité		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancienneté dans l'organisation ▪ Formation ▪ Appartenance fonctionnelle
	A faible liaison professionnelle		A forte liaison professionnelle

Selon Pelled (1996) et Pelled et al. (1999), la diversité d'origine fonctionnelle favoriserait le conflit de tâche, ce qui aurait un impact positif sur la performance, tandis que la race et l'ancienneté dans l'organisation seraient associées à des conflits émotionnels, sans qu'il y ait d'impact négatif sur la performance, en raison de la capacité des membres du groupe à s'éviter et s'organiser pour limiter les interactions délétères. La longévité du groupe permettrait d'atténuer les conflits, de quelque nature qu'ils soient, car le travail en commun dans la durée permet aux personnes d'origine différente, soit de développer une compréhension commune des tâches, soit d'apprendre à anticiper les objections (Pelled et al., 1999). Pelled et al. (2001) observent aussi une association positive au Mexique entre différence d'âge et conflit émotionnel mais une association négative entre différence d'ancienneté dans l'entreprise et conflit, qui serait due au respect pour les anciens dans la culture mexicaine et à une forte catégorisation sociale fondée sur l'âge.

La taille d'un groupe, qui est un indicateur de sa diversité et de ses capacités cognitives, serait aussi positivement associée au conflit à la fois cognitif et affectif (Amason & Sapienza, 1997).

Le travail de Jehn et al. (1999) confirme la difficulté d'interagir avec des individus différents mais module les conclusions précédentes. Les auteurs opposent trois types de diversité organisationnelle : la diversité des catégories sociales (sexe, groupe ethnique, origine sociale), la diversité de valeur (différences de perception sur le but, l'objectif, la

mission du groupe) et la diversité informationnelle (bases de savoir et points de vue). Une équipe aurait un moral d'autant plus fort (satisfaction, intention de rester, engagement) que les valeurs de ses membres sont semblables. Une similarité en termes de valeur aurait un impact significatif sur la performance et sur le moral alors que les différences sociales, qui sont les plus visibles (et les plus étudiées) sont négligeables. La performance organisationnelle se trouverait améliorée quand les individus présentent une grande diversité informationnelle mais une faible diversité en termes de valeurs. La multiplicité de perspectives favorise l'émergence de nouvelles idées. Nous pouvons en déduire une idée que nous reprendrons ultérieurement : le débat et le conflit pourraient être positifs quand les individus partagent les mêmes valeurs.

2.3.2.2. Les normes de non évitement du conflit

Des normes implicites d'acceptation de la diversité et du débat favoriseraient l'expression de conflits organisationnels. Amason & Sapienza (1997) observent que les normes d'ouverture, en vertu desquelles les membres d'une équipe se sentent libres d'exprimer leur opinion et de remettre en question le *status quo* favorisent l'expression de conflits cognitifs. Ils en déduisent que sans ces normes d'ouverture, les équipes ne peuvent tirer avantage de leur diversité.

Jehn (1997) observe aussi qu'en fonction de leurs normes implicites sur le conflit, les membres d'un groupe discutent librement de leurs problèmes et expriment leurs sentiments conflictuels, ou essaient au contraire d'éviter de se comporter de manière conflictuelle. Les normes ne sont d'ailleurs pas uniformes au sein d'un même groupe et peuvent varier selon le type de conflit, avec par exemple l'acceptation d'un conflit centré sur les tâches et le refus des conflits relationnels. Cependant, les groupes avec des normes d'évitement du conflit semblent avoir des membres plus satisfaits que ceux qui ont des normes d'ouverture (Jehn, 1995). Bien que ce résultat contredise de nombreuses recherches antérieures, il est cohérent avec les observations de Murnighan & Colon (1991) qui montrent que les quartets de violons performants ne discutent pas ouvertement de conflits interpersonnels et les ignorent pour se concentrer sur les efforts à accomplir.

Au total, à l'issue de cette revue de littérature, nous pouvons conclure que le potentiel de conflit est d'autant plus élevé, que les ressources partagées sont rares, que les visions du monde sont éloignées et que la structure de pouvoir (formelle ou informelle) au sein de l'organisation est instable.

2.3.2.3. La faiblesse des liens et des échanges

Pour résoudre le problème de la guerre, Freud prônait l'augmentation des liens affectifs entre les hommes, que ce soit sous la forme du rassemblement autour d'un objet d'amour ou l'identification mutuelle liée à l'existence d'intérêts convergents. Dans les organisations aussi, un lien affectif unit les membres ; « la fraternité virile » est, selon Enriquez (1983), emblématique de tout groupe social. Les divergences ne sont pas surmontées par un calcul économique et rationnel mais grâce à un lien d'amour, qui fait qu'une personne est prête à subir un préjudice au profit d'une autre. Les figures du dévouement, du renoncement ou du sacrifice en sont une manifestation et montrent les limites des théories économiques de maximisation de l'utilité personnelle.

Puitt & Rubin (1986) constatent que de forts liens réduisent la probabilité de l'escalade du conflit. Nelson (1989) compare les organisations à forte intensité conflictuelle et celles à faible intensité. Il observe que les conflits sont moins probables quand un groupe dominant sert de médiateur avec les autres groupes ou quand une hiérarchie relie les groupes en série. Les organisations conflictuelles présentent rarement des structures de groupes ordonnées et se caractérisent plutôt par le chaos et l'ambiguïté. Des liens forts entre les différents groupes d'une même organisation seraient caractéristiques d'un faible niveau de conflit. La fréquence des contacts favoriserait en effet l'éclosion et le développement de sentiments tout en assurant des canaux de communication pour la résolution des différends⁶¹. En fait, comme le fait remarquer Nelson, le lien de causalité pourrait être inversé puisque le conflit contribue à altérer les liens relationnels.

Une organisation qui présenterait simultanément une forte diversité démographique et fonctionnelle, des normes de non évitement du conflit et de faibles liens entre membres constituerait par conséquent un terrain extrêmement propice à l'éclosion de conflits. La cause et l'objet de ces conflits pourront être simultanément ou isolément un partage de ressources rares, des luttes pour le pouvoir ou des visions du monde apparemment incompatibles. Si par ailleurs, les membres de cette organisation connaissent des frustrations et sont dans des relations d'interdépendance, le premier prétexte pourra provoquer un conflit.

⁶¹ Les recherches sur les conflits inter-raciaux ont notamment montré l'impact très positif des relations d'intimité et de proximité.

Comme les conditions que nous venons de décrire ne sont pas inusuelles, il convient maintenant de décrire les mécanismes qui permettent aux organisations de prévenir et de résoudre les conflits. C'est l'objet de la troisième partie de ce chapitre.

3. Les modes de prévention et de résolution et de gestion des conflits

Cette partie est consacrée aux moyens institutionnalisés ou non pour limiter, résoudre et gérer les conflits.

3.1. Les modes institutionnalisés de prévention et de traitement des conflits

3.1.1. Prévention et traitement des conflits dans la société

La vie en société suscite une multitude de frustrations, qui pourraient dégénérer s'il n'existait des moyens pour désamorcer les conflits larvés et canaliser l'hostilité latente.

Les règles de l'interaction sociale : politesse, savoir-vivre

Les règles de politesse et de courtoisie servent à éviter les menaces involontaires et à réparer les offenses commises par inadvertance. Elles désamorcent les tensions potentielles grâce à l'émission de signaux de considération et en prévenant toute intrusion malencontreuse sur le territoire d'autrui. Les interactions sociales sont ainsi régies par des rituels qui visent à préserver sa « face » et celle d'autrui (Goffman, 1974). Le moyen le plus sûr est l'évitement des rencontres ou des sujets qui mettraient en péril la « face » d'autrui mais d'autres manœuvres plus subtiles sont à l'œuvre :

« On manifeste respect et politesse, et on s'assure de bien adresser aux autres toutes les cérémonies qui pourraient leur revenir. On fait preuve de discrétion : on laisse inexprimés les faits qui pourraient, implicitement ou explicitement, contredire ou gêner les prétentions des autres. On use de circonvolutions trompeuses, on formule ses réponses avec une prudente ambiguïté, de façon à préserver la face des autres, sinon leurs intérêts. On se montre courtois, on modifie légèrement ce qu'on exige des autres ou ce qu'on leur impute, de telle sorte qu'ils puissent estimer que la situation ne menace pas leur amour propre. Si on leur impose des exigences humiliantes ou des attributs peu flatteurs, on peut employer pour cela le ton de la plaisanterie, et leur permettre ainsi d'adopter la ligne du beau joueur qui sait relâcher pour un temps ses idéaux d'honneur et de fierté. Enfin, avant de se livrer à un

acte potentiellement offensant, on peut expliquer pourquoi il ne convient pas de le prendre pour un affront » (Goffman, 1974, pp. 18-19)

Ces règles font l'objet d'un apprentissage social relativement long. Elles sont aussi un élément de distinction sociale, qui oppose les classes éduquées aux classes défavorisées et qui pourrait laisser supposer que les conflits sont moins fréquents entre individus policés.

Le droit

Les règles de droit ont aussi un rôle de prévention des conflits en précisant ce qu'il est possible, obligatoire ou interdit de faire. Comme nul n'est censé ignorer la loi (présomption irréfragable), les lois orientent les comportements des individus. Cette faculté contraignante du droit est effective parce que l'institution judiciaire a le pouvoir d'imposer le respect des règles de droit aux individus, même les plus récalcitrants.

Tout système de droit a un double aspect de prévention et de résolution des conflits. « Tout conflit qui ne trouve pas de solution au niveau de la simple négociation peut être porté devant un juge qui dispose d'un texte, le droit, qui permet en quelque sorte de mesurer, à l'aune de ce droit, la légitimité des arguments qui sont échangés de part et d'autre » (Laufer, 1996, p.15).

Simmel (1995) compare la société à la cale d'un bateau, qui comporte de nombreux compartiments de sorte que si la coque est endommagée, l'eau est contenue et ne peut se répandre dans tout l'espace. Dans la société, une certaine isolation des parties est nécessaire de sorte que si des parties se heurtent, elles règlent entre elles leurs litiges, et « qu'elles soient seules à supporter les dommages qu'elles se sont causés sans que l'ensemble en soit lésé » (p. 83).

La force de la loi réside *in fine* dans le pouvoir de coercition de l'Etat qui a le monopole de la violence légitime (Weber). Enriquez (1983) soutient qu'il y a dans l'institution judiciaire une violence masquée qui s'exerce. Le rôle de toute société serait de gérer la violence, soit en la tournant vers l'extérieur (ce qui renforce sa cohésion sociale), soit de la transformer en violence légale pour permettre à une certaine catégorie de maintenir sous sa domination les individus tout en leur donnant le sentiment d'appartenir à la même communauté.

Le marché

Le marché joue aussi un rôle dans la prévention des conflits en fluidifiant l'accès aux ressources rares. Pour Schellenberg (1996), bien des conflits d'intérêts se résolvent sur les

marchés économiques et sociaux. Même les relations intimes ou les biens intangibles, tels que la reconnaissance personnelle ou l'influence trouvent une solution par l'application de la loi de l'offre et de la demande.

Les tiers, médiateurs ou arbitres

La médiation est une négociation entre parties adverses en présence d'une tierce partie dont le rôle est de faciliter la recherche d'une solution au conflit. Le médiateur est dépourvu de pouvoir ; il se borne à être un catalyseur. L'arbitrage est un mode de résolution des conflits qui combine l'avantage de la médiation (souplesse et confidentialité) et le caractère contraignant des décisions de justice. L'arbitre a en effet tout pouvoir pour formuler une décision qui a force de loi et les parties doivent s'y soumettre. Dans les conflits sociaux, la carence d'arbitrage est une configuration propice au durcissement ou à l'extension du conflit (Kressel & Pruitt, 1989).

Garcia (1991) a cherché à comprendre quelles étaient les caractéristiques des médiations par rapport aux conversations ordinaires. Pour cela elle a filmé et retranscrit pendant six mois des cas de médiation réels aux Etats-Unis. Il est alors apparu que la spécificité des médiations par rapport aux discours ordinaires tenait à l'organisation des échanges entre protagonistes. Le médiateur organise le flux du discours (la majorité des interventions orales sont destinées au médiateur et non pas à la partie adverse) et assure que chaque partie puisse s'exprimer complètement, sans être interrompue par la partie adverse. L'organisation formelle et la norme implicite de contrôle de ses émotions permet l'expression des arguments sans dérive passionnelle. Pour Garcia (1991), l'efficacité de la médiation ne tient pas tant à la personnalité du médiateur, ni à la nature du conflit traité mais à l'organisation intrinsèque des échanges entre parties prenantes. Ainsi la médiation relèverait de la justice procédurale, plus que la justice distributive⁶².

3.1.2. Prévention et traitement des conflits dans les organisations

Les occasions de conflits dans les organisations sont nombreuses et portent sur des sujets variés : nouvelles règles, évaluations, conditions de travail, manque de ressources et divergences d'opinion (enquête de Tjosvold & Chia, 1989). Malgré tout, dans l'univers feutré et policé des organisations, les conflits sont contenus et la violence avance souvent

⁶² C'est-à-dire des procédures équitables plutôt qu'un jugement équitable.

masquée. Le conflit peut ainsi se manifester de manière détournée par des tentatives de sabotage, des obstructions, de l'apathie ou par le respect rigide des règles (Pondy, 1967).

Plusieurs dispositifs et mécanismes existent néanmoins pour prévenir et résoudre les conflits.

3.1.2.1. Les dispositifs formels

Règles et procédures

Comme dans la société avec les règles de droit, le travail des individus dans les organisations est guidé par des règles et des procédures. Une manière de résoudre les conflits provoqués par la rareté des ressources consiste d'ailleurs à instaurer des règles neutres d'attribution desdites ressources. On parvient ainsi à dégrader le conflit en compétition et à détourner une énergie destructrice vers des comportements constructifs d'optimisation sous contrainte.

La hiérarchie

Chez les singes, la hiérarchie est un facteur de cohésion qui pose une limite à la compétition et au conflit. L'éducation des enfants, les jeux, le sexe, la coopération dépendent de la stabilité qui découle de l'ordre hiérarchique (de Waal, 1998, p. 209). Le maintien de l'ordre est donc une fonction essentielle du mâle dominant, dont dépendent directement le respect et le soutien dont il bénéficie de la part du groupe⁶³. Le mâle dominant est « le champion de la paix et de la sécurité en empêchant les conflits d'escalader en soutenant les perdants » (p. 118).

Dans les organisations, un des attributs de la hiérarchie est la résolution des conflits (Galbraith, 1973). Après avoir entendu les arguments des deux parties, un dirigeant peut ainsi trancher un litige, un différend, un problème d'allocation de ressources entre départements ou projets concurrents.

Les dirigeants et managers sont donc souvent sollicités pour résoudre des conflits. A la différence des juges, arbitres et médiateurs, ils ne disposent pas de règles et procédures

⁶³ Le chimpanzé semble avoir anticipé les leçons de Machiavel (1980) : « *Aussi quiconque devient prince par l'aide du peuple, il se le doit toujours maintenir en amitié ; ce qui lui sera bien facile à faire, le peuple ne demandant rien, sinon de n'être point opprimé. Mais celui qui contre le peuple par la faveur des grands, devient prince, il doit plus que tout chercher à se gagner le peuple, ce qu'il fait aisément quand il le prend sous sa protection (...)* Je conclurai seulement qu'il est nécessaire qu'un prince se fasse aimer de son peuple : autrement il n'a remède aucun en ses adversités » (p. 76, Le Prince IX).

établies pour agir. De plus, contrairement à ces tiers neutres, ils sont souvent personnellement intéressés au résultat du conflit, ils connaissent les parties impliquées et sont amenés à interagir avec elles dans le futur. Leur pouvoir d'intervention porte en fait tout autant sur la nature de la décision finale que sur le mode de présentation et d'investigation des arguments de chaque partie.

Afin d'apprécier l'efficacité des différents comportements possibles, Karambayya & Brett (1989) proposent une typologie des managers :

- Le « manager-inquisiteur » qui examine, qui tranche, et qui impose ses idées. Ce serait selon Sheppard (1984) un réflexe naturel chez les managers, qui tiennent non seulement à garder le contrôle sur le résultat mais aussi sur le processus, et qui valorisent la rapidité de la prise de décision.
- Le « manager-incitateur » qui motive les parties opposées à trouver une solution, soit en les menaçant de sanctions, soit en leur promettant des récompenses.
- Le « manager-médiateur », qui essaie de faire émerger une solution, en amenant les parties à discuter et en essayant de leur faire voir le point de vue de l'autre.

L'expérience de laboratoire conduite par Karambayya & Brett (1989) révèle que l'intervention d'un manager dans un conflit est plus efficace quand il agit comme médiateur. Le résultat ainsi que la procédure sont jugés comme justes par les parties. Les auteurs concluent : « les managers en tant que tierce partie doivent se comporter comme des médiateurs » (p. 701), ce qui va dans le sens du leadership démocratique mis en évidence par d'autres études.

Le bon manager, d'après les observations de McClelland & Burnham (1976), aime le pouvoir, c'est-à-dire qu'il aime influencer les personnes sous ses ordres, mais a un style démocratique et non coercitif. Une étude des quatuors à corde britanniques révèle que les quatuors les plus réputés sont aussi ceux où le premier violon assume son rôle de leader tout en maintenant un climat démocratique, où chaque musicien a l'impression d'être l'égal de l'autre. Dans les groupes les moins renommés, le premier violon est soit trop autoritaire, soit ne s'impose pas assez. (Murnighan & Conlon, 1991).

L'intervention d'un supérieur hiérarchique pourrait en fait dépendre du contexte. Dans cette perspective, Pinkley et al. (1989) identifient six facteurs de contingence : l'objectif du manager (l'efficacité ou la satisfaction des parties impliquées), l'intensité du conflit, les contraintes de temps (l'intervention sera d'autant plus autoritaire à proximité

d'une date limite), l'importance de l'enjeu du conflit, le pouvoir relatif et les relations des parties impliquées, le niveau hiérarchique de l'intervenant.

Les difficultés liées à une double ligne de commandement

C'est parce que l'autorité hiérarchique est naturellement investie du pouvoir de résoudre les différends, que la carence d'autorité hiérarchique contribue au développement de conflits. Les structures matricielles et les nouvelles méthodes de management (par projet, par *task-force*) obscurcissent les relations d'autorité traditionnelles. Elles privilégient la coordination latérale et créent de l'ambiguïté en étendant la zone de responsabilité d'un manager au-delà de son autorité formelle. La mise en œuvre de projets transversaux provoque des conflits d'allégeance entre l'impératif du projet et l'appartenance hiérarchique traditionnelle (Butler, 1973). Cette dualité de management est une source majeure de conflits dans l'étude de cas de Morill (1991) car même au plus haut niveau, le recours au jugement *in fine* d'une tierce partie n'est pas toujours possible.

Dans ce contexte, Walton (1987) recommande d'améliorer les relations qui sont potentiellement conflictuelles plutôt que de résoudre les sujets de discorde particuliers car la qualité de la relation détermine l'aptitude des individus à gérer leurs différends à venir.

3.1.2.2. Le fractionnement des objectifs généraux en sous-objectifs

Dans la vision de Cyert & March (1970), l'organisation est une coalition dont les membres ont accepté des objectifs généraux communs mais aspirent néanmoins à des objectifs personnels différents. Les objectifs généraux sont divisés en sous-objectifs selon une hiérarchie des fins et des moyens. Les sous-objectifs partiels permettent de satisfaire les aspirations des individus ou des unités sans remettre en cause le consensus général sur les objectifs généraux. « Grâce à la délégation et à la spécialisation au niveau des objectifs et des décisions, l'organisation réduit une situation impliquant un ensemble complexe de problèmes et d'objectifs incompatibles, en un certain nombre de problèmes plus simples » (1970, p. 115).

3.1.2.3. Le processus budgétaire

La gestion des conflits dans les organisations est parfois programmée. Le système budgétaire est cité par Pondy (1967) comme exemple de dispositif organisationnel qui sert à résoudre les conflits entre groupes sur l'allocation de ressources internes. Le processus de

choix d'investissement est aussi un processus de résolution de conflits entre départements qui sont en concurrence pour les mêmes capitaux.

« L'appareil de négociation collective des conflits entre dirigeants et employés ainsi que les systèmes budgétaires pour l'allocation des ressources internes constituent des moyens administratifs de résoudre les conflits d'intérêts entre groupes » (Pondy, 1967, p. 304). « Mais, tandis que les procédures visibles de négociation font partie intégrante des relations patronat/syndicats, de fortes pressions existent dans le processus budgétaire (notamment dans les entreprises privées) pour masquer la négociation qui a lieu et pour tenter de faire revêtir à toutes les décisions l'aspect de la rationalité » (Pondy, 1967, p. 314).

3.1.2.4. Les mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination sont essentiels à la prévention et la résolution des conflits. Les organisations se fractionnent, selon Laurence & Lorsch (1967), en unités spécialisées capables de répondre aux exigences de l'environnement. Ce mouvement inévitable de différenciation, qui se traduit concrètement par des différences d'attitudes et de comportements, doit être contrebalancé par un mouvement d'intégration, qui permet aux départements de collaborer entre eux. Plus une entreprise est différenciée, plus il lui est difficile d'atteindre une bonne intégration.

Les organisations les plus performantes sont néanmoins à la fois très différenciées et très intégrées. Elles ont les procédures les plus efficaces de résolution de conflits avec des centres de pouvoir localisés au niveau où se situent les connaissances, des comités de coordination, des intégrateurs individuels, des équipes polyvalentes temporaires ou permanentes et des contacts directs entre responsables. La qualité de la résolution des conflits au sein des organisations dépend au final, selon Laurence & Lorsch (1967), de trois facteurs : premièrement, de l'usage de la confrontation dans la liquidation des conflits, plutôt que la contrainte ou « l'éluvation » ; deuxièmement, la compétence ou la capacité d'expertise de ceux qui détiennent le pouvoir ; enfin, dans le cas où il existe des coordinateurs, du sentiment qu'ils ont d'être rémunérés pour rendre efficace les efforts de coordination, de leur pouvoir⁶⁴ ainsi que de leur orientation cognitive équilibrée.

⁶⁴ Dans les entreprises les plus performantes, les coordinateurs ont le pouvoir et l'autorité formelle pour résoudre les conflits et leurs collègues trouvent qu'ils ont la compétence pour le faire.

3.2. La résolution des conflits

Au-delà des mécanismes formels de prévention et de résolution des conflits dans la société et dans les organisations, nous allons maintenant étudier les circonstances, techniques ou attitudes qui favorisent la résolution des conflits.

3.2.1. L'apport de la théorie des jeux

La théorie des jeux permet de comprendre comment la coopération peut s'instaurer au sein de relations conflictuelles. La théorie des jeux analyse la structure formelle d'une situation de conflit et vise à élaborer des solutions optimales. Les jeux ne sont pas des situations sociales réelles mais créent artificiellement un conflit dans lequel il est difficile de développer une relation de confiance et de coopération. Les jeux mettent ainsi en scène deux joueurs qui ont des intérêts opposés et qui ne peuvent communiquer directement entre eux. Chacun des joueurs possède un éventail de choix possibles (appelés stratégies) et connaît l'utilité de l'autre joueur. Une partie consiste en un choix simultané de stratégie de la part de chacun des joueurs. Une fois que chacun des joueurs a choisi sa stratégie, le résultat est déterminé : c'est soit une perte, soit un gain.

Les jeux à somme nulle correspondent à des situations de conflit d'intérêt pur : ce que l'un des protagonistes gagne, l'autre le perd. Dans les jeux à somme non nulle ou à somme variable, les acteurs ont des intérêts divergents mais les possibilités de gain sont partagées. Les motivations des joueurs sont donc partagées entre compétition et coopération. Les jeux de pure coopération, où les joueurs ont des intérêts communs mais ne peuvent communiquer explicitement et doivent deviner la stratégie de l'autre, existent mais sont moins pertinents pour notre propos.

Un exemple classique de jeu à somme non nulle est fourni par le dilemme du prisonnier. Ce jeu est inspiré d'une situation réelle où deux complices sont arrêtés pour le même délit⁶⁵. Ils sont interrogés séparément. Chacun peut trahir l'autre en reconnaissant le délit et obtenir de cette façon une peine plus légère. Si les deux prisonniers coopèrent et

⁶⁵ Le mathématicien américain Tucker est l'inventeur du dilemme du prisonnier : un juge d'instruction cherche à faire avouer les deux auteurs présumés d'un hold-up à main armée, les deux suspects ayant été arrêtés en possession d'une arme prohibée, mais sans que l'on puisse retenir de preuve contre eux. Le juge prend chacun des suspects dans son cabinet et leur tient ce discours : « si aucun n'avoue le hold-up, je ne pourrai retenir comme charge que le port d'arme –soit une condamnation à deux ans de prison ; si vous avouez tous les deux, vous serez condamnés pour le hold-up, mais vous bénéficierez de la clémence du jury et n'écoperez que de cinq ans ; si un seul avoue, celui qui avoue sera relaxé alors que celui qui n'aura pas avoué sera condamné à la peine maximale de dix ans ». Le dilemme du prisonnier se situe entre l'aveu (peine maximum de cinq ans) et le refus d'avouer (peine maximum de dix ans si l'autre avoue) (Simonnot, 1998).

refusent de reconnaître les faits qu'on leur reproche, ils ne peuvent être condamnés qu'à une peine mineure. Si les deux admettent leurs fautes, leurs aveux ont moins de valeur.

3.2.1.1. Les conditions de possibilité de la coopération

Axelrod (1984) se pose la question de savoir comment la coopération peut émerger entre individus égoïstes sans autorité centrale pour l'imposer. Contrairement à la théorie de « la main invisible », chère à Adam Smith, qui postule que le bien général est le produit automatique et inconscient des volontés particulières, la théorie des jeux montre que deux personnes poursuivant leur intérêt, dans une configuration de type « dilemme du prisonnier » aboutissent à un résultat plus faible que s'ils avaient coopéré. La recherche de l'intérêt personnel conduit les acteurs à se nuire mutuellement.

Les individus devraient coopérer car la poursuite de l'intérêt personnel produit des résultats moindres. Or chacune des parties craint la défaillance de l'autre partie, qui pourrait s'abstenir de retourner un acte coopératif et abuser ainsi de la naïveté de la partie coopérante. Les individus tirent des avantages de la coopération mutuelle mais chacun pourrait faire encore mieux en exploitant les efforts coopératifs des autres. Pour modéliser ces interactions possibles, Axelrod construit un « jeu », du type « dilemme du prisonnier », dans lequel l'absence de coopération se traduit par un point pour chacune des parties tandis que la coopération permet à chacun d'obtenir trois points. Si l'une des parties fait défaut alors que l'autre coopère, la première gagne cinq points tandis que l'autre ne gagne rien.

		Joueur A	
		Coopère	Fait défaut
Joueur B	Coopère	Gain A = Gain B = 3	Gain A = 5, Gain B = 0
	Fait défaut	Gain A = 0, Gain B = 5	Gain A = Gain B = 1

Axelrod démontre⁶⁶ que la coopération n'est possible qu'à condition que les joueurs aient une chance de se rencontrer à nouveau et qu'ils ne soient pas indifférents au futur. Dans ce contexte, la stratégie la plus efficace est celle du «donnant donnant». Il s'agit de coopérer avec l'autre partie tant que celle-ci coopère, de faire défaut après la défection de l'autre, de pardonner le manquement de l'autre et de reprendre la coopération dès que l'autre coopère. Le fait de ne jamais être le premier à faire défaut permet d'éviter les problèmes non nécessaires. Les représailles immédiates montrent à la partie adverse que la défection ne rapporte pas et la dissuadent de recommencer. Le pardon facilite le rétablissement de la coopération mutuelle. La simplicité et la clarté de la stratégie suivie

⁶⁶ Après avoir organisé des tournois d'ordinateurs sur le dilemme du prisonnier.

rendent son anticipation aisée, de sorte qu'il est facile pour la partie adverse de percevoir que le meilleur moyen d'interagir est la coopération.

Il est important de noter que la stratégie du donnant donnant est la plus efficace, non parce qu'elle permet de gagner plus que la partie adverse (les gains sont au mieux égaux à ceux de l'autre) mais parce qu'elle favorise la coopération entre les parties. Le maintien du succès de la partie adverse est la condition nécessaire à son propre succès. Vouloir gagner plus que l'autre conduit à la défection, qui engendre la défection, ce qui est négatif pour les deux parties.

Avec des interactions de longue durée dans une petite communauté, la collaboration est de loin la meilleure stratégie. La guerre des tranchées durant la première guerre mondiale fournit un exemple de développement de collaboration, malgré la logique militaire d'extermination, en raison de l'interaction durable entre troupes de petite taille, qui restent immobiles l'une en face de l'autre sur de longues périodes. Le système du « vivre et laisser vivre » devient inévitable dans les tranchées, et cela malgré les efforts des états majors pour supprimer toute forme de trêve spontanée, car chaque camp sait que toute attaque sera inévitablement suivie de représailles de la part du camp ennemi.

Dans un monde d'égoïstes sans autorité centrale, la collaboration mutuelle peut donc s'établir dès qu'un petit groupe d'individus instaurent des relations de réciprocité. Une fois que la collaboration est établie, sur la base de la réciprocité, elle reste stable grâce aux gains mutuels engrangés par chacune des parties, même si de nouveaux venus enfreignent les règles (tant que le taux de renouvellement de la population n'est pas trop important).

D'où la conclusion de Deutsch (1974) : contrairement à l'idéologie libérale qui voudrait que le bien individuel et commun soit le résultat de la poursuite de son strict intérêt personnel indépendamment de toute considération pour autrui, le dilemme du prisonnier montre que la maximisation de l'intérêt personnel aboutit à des conséquences néfastes dès qu'un minimum de coopération est nécessaire.

3.2.1.2. L'absence de solution mathématique

La théorie des jeux s'applique parfaitement aux jeux à somme nulle, dans lesquels l'utilité de la partie adverse est connue et où une communication entre acteurs est impossible. Neumann et Morgenstern ont démontré qu'il existe toujours un point d'équilibre qui permet à chacune des parties d'optimiser son résultat. Il suffit de toujours maximiser le minimum dont chaque partie est assurée (c'est-à-dire le moins mauvais). Malheureusement

la théorie mathématique n'apporte pas de solution claire aux jeux à somme à non nulle ou aux jeux à motifs mixtes (coopération et conflit) (Schellenberg, 1996).

Dans les jeux à motif mixte, le travail d'Axelrod montre que les protagonistes ont intérêt à dépasser l'apparente opposition immédiate de leurs intérêts s'ils sont amenés à se revoir. En ne cherchant pas à obtenir plus que l'autre, en étant guidé par le principe de réciprocité, chaque acteur est capable de maximiser ses gains dans la durée.

Si nous appliquons ce résultat aux situations de conflit, nous pouvons en déduire que les individus dont les intérêts ne sont pas diamétralement opposés et qui interagissent régulièrement (ce qui est le cas des conflits organisationnels) doivent rechercher une solution à leur antagonisme en construisant des conditions de collaboration qui génèrent des gains mutuels. Chaque partie doit avoir plus à gagner au développement de la relation collaborative qu'à son délitement, à son envenimement ou à sa suppression. La théorie des jeux apporte ainsi un éclairage nouveau à la notion de but supérieur commun, que nous allons aborder maintenant.

3.2.2. Les facteurs favorables à la résolution des conflits

3.2.2.1. Un but supérieur commun

L'existence d'un but supérieur commun est un des principes les mieux établis dans le domaine de la résolution des conflits. La dénomination du procédé peut varier : interdépendance des objectifs, but supra-groupe, mutualisme, mais le principe reste le même. Il est à vrai dire d'une simplicité biblique : puisque tout conflit se nourrit d'une opposition, pour l'apaiser, il convient de créer un dénominateur commun ; là où il y a de la division, il faut du rassemblement ; là où il y a de l'exclusion, il faut de l'inclusion, là où il y a de la séparation, il faut du lien.

Quand il y a interdépendance des objectifs (et non simple interdépendance), l'atteinte de l'objectif d'une partie contribue à la réalisation de l'objectif de l'autre, les parties développent des attitudes positives les unes à l'égard des autres et sont plus réceptives aux idées et suggestions de l'autre (Deutsch, 1973). De nombreuses recherches ont vérifié la pertinence de cette approche. L'étude d'un site industriel par Tjosvold et al. (1999) révèle que les objectifs coopératifs favorisent la discussion ouverte des plaintes des employés et leur résolution à la satisfaction de tous. Eisenhardt et al. (1997a) observent une douzaine d'équipes de dirigeants dans des entreprises de haute technologie. Ils vérifient que certaines équipes sont capables de vivre des conflits intenses sans nourrir d'animosité personnelle,

notamment parce que leurs membres partagent des buts communs en dépit des rivalités personnelles et aspirations au pouvoir.

Jansenn et al. (1999) notent qu'en cas de conflits mixtes (relationnels et de tâche, cf. § 1.5.4.2), la forte interdépendance positive des objectifs conduit à une plus grande fréquence des comportements d'intégration, à une meilleure qualité des décisions et à plus grande acceptation affective⁶⁷. Pour les auteurs, la solution au paradoxe du bénéfice sans les coûts des conflits consiste dans l'interdépendance des buts : « ne soyez pas effrayé qu'un conflit de personne se produise en même temps qu'un conflit de tâche, du moment que vous pouvez convaincre la partie adverse que vous allez gagner ou perdre ensemble » (p. 137).

Les expériences de Sherif (1956) démontrent que le moyen le plus sûr de résoudre un conflit intergroupe est l'instauration d'un but supra-groupe. Deux groupes indépendants mis en situation de compétition développent spontanément des stéréotypes négatifs l'un vis-à-vis de l'autre. Ces images négatives ne peuvent être surmontées que par la participation à des activités qui font appel à des buts supérieurs, qu'aucun des deux groupes ne peut atteindre seul (Touzard, 1977).

Le « mutualisme »⁶⁸ traduit le degré avec lequel les membres d'un groupe se perçoivent comme mutuellement responsables de leurs actions (Amason & Mooney, 1999, p. 343) et se rapproche de la notion d'interdépendance des objectifs. L'assurance que les membres partageront les résultats de leurs décisions dissipe les suspicions et crée un climat de confiance. Le mutualisme est négativement corrélé avec le conflit affectif (Amason & Sapienza, 1997 ; Amason & Mooney, 1999). Si le mutualisme est établi avant que le conflit cognitif soit encouragé, les désaccords cognitifs sont moins susceptibles de produire des conflits affectifs et les équipes peuvent pleinement tirer profit des normes d'ouverture. La différence entre les niveaux de conflit affectif et cognitif sont en effet maximum dans les équipes à haut niveau de mutualisme et de normes d'ouverture : « plus que tout autre groupe dans l'échantillon, ces équipes semblent capables d'avoir des conflits cognitifs sans que leurs retombées ne suscitent de conflits affectifs, personnels » (Amason & Sapienza, 1997, p. 513).

3.2.2.2. La volonté de coopérer

⁶⁷ Ce résultat n'est pas constaté en absence de conflits, ou lors de conflits simples de tâche ou de personnes (c'est-à-dire sans combinaison).

⁶⁸ Traduction approximative de « mutuality », qui semble néanmoins préférable au terme de mutualité.

Une autre condition favorable à la résolution des conflits, complémentaire à l'existence d'un but commun, est la volonté de coopérer. Une règle de réciprocité s'instaure en effet rapidement entre individus. La compétition entraîne la compétition, alors que la coopération appelle la coopération (Axelrod, 1984). La menace conduit à la contre-menace dans une spirale vicieuse (Deutsch, 1973). Une fois le cycle de destruction engagé, les expériences de laboratoires menées par Deutsch (1973) montrent qu'il est difficile de revenir en arrière et de provoquer une spirale positive.

Les processus de coopération et de compétition ont une nature auto-réalisatrice. La coopération, quand elle est réciproque, s'installe spontanément et facilement (Cosier & Ruble, 1981). Inversement, la compétition décourage la coopération. Dans des jeux en laboratoire, les sujets qui commencent avec une stratégie collaborative vont changer de stratégie quand ils découvrent l'orientation compétitive de leur adversaire (Cosier & Ruble, 1981).

L'intention coopérative et non compétitive des parties est donc primordiale pour la résolution constructive d'un conflit (Deutsch, 1973). Rappelons que pour Deutsch (1973), dans une situation de compétition, l'atteinte des objectifs d'une des parties rend les autres parties moins susceptibles d'atteindre les leurs, alors que dans une situation de coopération, les objectifs des parties sont positivement corrélés entre eux. Le principe de réciprocité incite à ne pas se hâter à prêter à autrui des motivations compétitives. Deutsch (1973) conseille de résister à la tentation de l'escalade du conflit en donnant à la partie adverse le bénéfice du doute dans l'interprétation de ses desseins.

Le défi des situations de conflit réside dans l'introduction ou le maintien d'un désir de coopération dans une relation où domine l'antagonisme. Le contenu et la forme des propos échangés vont donc être déterminants. Les communications de nature coopérative expriment explicitement le désir de trouver une solution commune ; à la différence des échanges compétitifs qui affirment qu'il est impossible de satisfaire tout le monde ou que certains vont gagner et d'autres perdre. Dans cette perspective, Lovelace et al. (2001) mettent en évidence que la performance d'une équipe de mise au point de nouveaux produits est d'autant plus élevée que les divergences cognitives⁶⁹ sont communiquées de manière collaborative et non compétitive⁷⁰. Pour Pinkley & Northcraft (1994), les conflits les plus constructifs sont aussi ceux qui opposent des individus centrés sur la tâche et la coopération plutôt que ceux préoccupés de la relation et de victoire unilatérale. Alper et al (2000)

⁶⁹ « task disagreement »

⁷⁰ L'étude de Lovelace et al. (2001) offre un angle d'attaque novateur sur la relation entre conflit et performance (bien que les coefficients de corrélation ne soient pas très marqués, ni toujours dans le sens attendu).

aboutissent à la même conclusion : les approches coopératives du conflit, par opposition à celles qui sont compétitives, génèrent une plus grande confiance dans ses capacités à gérer les conflits et débouchent sur une plus grande performance.

Le conflit et la compétition ont des avantages et notre propos n'est pas de faire une apologie de la coopération en la parant de toutes les vertus. Les organisations, les êtres humains doivent être capables d'osciller entre coopération et compétition, collaboration et conflit. Comme le mouvement incessant des marées ou l'alternance du jour et de la nuit, il n'est pas question de fixer le pendule sur une position donnée mais d'accepter des variations permanente de degré entre opposition et convergence.

Si la supériorité des êtres humains sur les animaux semble évidente dans bien des domaines, il se pourrait que les chimpanzés aient quelque chose à nous apprendre. Chez eux, la lutte pour les ressources rares et le pouvoir donne bien lieu à de multiples confrontations mais le besoin de cohésion l'emporte sur les forces centrifuges. Les chimpanzés sont ainsi capables d'osciller entre conflit et harmonie, de sorte que les épisodes conflictuels ne divisent pas le groupe. De Waal (1998) décrit les phénomènes de réconciliation chez ces singes, qui éprouvent un besoin irrésistible de résoudre leurs différends. Après s'être querellés, et selon un temps plus ou moins long, en fonction de la gravité du conflit, les singes s'embrassent, se serrent l'un contre l'autre et commencent à se nettoyer mutuellement. Ce phénomène de réconciliation est systématique et se produit même après une lutte féroce pour la place de mâle dominant.

Quand on songe à la difficulté qu'ont deux êtres humains en désaccord à se serrer la main, ce type de rapprochement physique laisse rêveur...

3.2.2.3. La croyance dans la possibilité de résolution

Le corollaire de la volonté de coopérer est la croyance dans la possibilité de résolution. Dans les conflits qui s'installent dans la durée, les belligérants ont une conception tellement négative de la partie adverse, qu'ils ont éliminé toute éventualité de réconciliation. Ce type de conflits ne trouve une issue que par épuisement des forces des protagonistes ou par domination claire d'une partie sur l'autre. Il est donc essentiel à la résolution que les parties impliquées croient à la possibilité d'une solution, faute de quoi la volonté de nuire à l'autre ne pourra que l'emporter sur toute autre motivation.

La croyance dans la possibilité de résolution nécessite de limiter les attributions négatives, qui dévalorisent ou disqualifient l'adversaire. L'interprétation négative des

intentions de la partie adverse attise le conflit et confirme le bien-fondé de l'affrontement. Pour mettre un terme au conflit, il faut donc réhabiliter l'autre et le considérer comme un interlocuteur valable, avec lequel on peut traiter sur un pied d'égalité. La solution d'un conflit passe donc par un travail intérieur de compréhension, d'acceptation et de revalorisation de la partie adverse.

Jehn (1997) observe que les conflits qui sont perçus comme ayant un potentiel de résolution élevé sont plus facilement traités et ont un impact positif sur la performance et la satisfaction des individus. Les conflits à charge émotionnelle élevée sont cependant perçus comme moins solubles que ceux à faible charge émotionnelle.

3.2.2.4. La flexibilité cognitive

Dernier élément, la flexibilité cognitive, mise en avant par les chercheurs dans le domaine de la négociation, est le prolongement de la croyance dans la possibilité de résolution. Quand on pense qu'une résolution est possible, on est capable de faire varier les perspectives pour intégrer le point de vue de l'autre et proposer des synthèses originales.

La flexibilité cognitive traduit la capacité à recevoir et à traiter l'information selon des schémas variés. Elle est indispensable au bon déroulement de négociations et au changement. La flexibilité cognitive s'oppose à la pensée de groupe (Janis, 1972), aux routines mentales simplificatrices qui poussent les managers à trouver une solution avant d'avoir analysé le problème et à reproduire systématiquement les mêmes schémas mentaux et les mêmes méthodes (De Geuser & Fiol, 2002). Inversement, la rigidité cognitive se caractérise par une vision en noir et blanc du conflit, par une orientation compétitive des participants et par l'incapacité à envisager des possibilités alternatives à la résolution du conflit (Deutsch, 1973).

Les motivations défensives (qui visent à protéger les croyances importantes pour soi) et les motivations d'impression sociale (qui visent à donner une image de soi socialement valorisée) nuisent à la réceptivité de l'information et entraînent le rejet des informations contraires aux convictions initiales. Les arguments dans une négociation ne sont pas analysés pour leur mérite propre mais pour renforcer les biais défensifs et d'impression sociale (Chaiken et al., 2000). Chaiken et al. (2000) estiment que lorsque les individus cherchent plus à transmettre de l'information qu'à en recevoir, cela les empêche d'apprendre quoi que ce soit au sujet des intérêts et motivations de la partie adverse. Ils recommandent d'accroître la flexibilité cognitive en posant des questions et en recherchant de l'information,

plutôt qu'en formulant des affirmations, des demandes ou des menaces, car une question est une forme de communication moins menaçante qu'une affirmation.

3.2.2.5. La modulation du niveau de communication

La réduction momentanée du niveau de communication n'est pas à proprement parler un moyen de résoudre les conflits mais un expédient pour éviter leur recrudescence. L'échange oral est un canal neutre qui véhicule tout aussi bien les menaces que les offres de réconciliation, qui enflamme une situation tout autant qu'elle l'apaise. La communication entre participants contribue à la résolution du conflit dans la mesure où l'orientation des parties impliquées est majoritairement coopérative mais elle peut l'envenimer si l'orientation de base est compétitive (Deutsch, 1973).

Il faut que les membres d'une équipe soient liés par des buts coopératifs et interdépendants pour que des tensions puissent être traitées par le dialogue (Tjosvold, 2002⁷¹) : une discussion ouverte dans un contexte coopératif permet aux personnes éprouvant de la colère de comprendre que la provocation ressentie n'était ni intentionnelle, ni injustifiée. Une expérience de négociation dans laquelle les participants ont la possibilité de se nuire mutuellement, décrite par Krauss & Morsella (2000), révèle « la naïveté de considérer la communication comme le moyen universel de résoudre les conflits ».

Même bien inspirés, les efforts de communication peuvent échouer. Picard & Marc (2006) recensent trois facteurs d'incompréhension : la confusion des niveaux d'expression (implicite ou explicite), les différences de codes ou de représentation, les erreurs d'inférence ou les défauts d'empathie. La communication peut de surcroît être paradoxale et comporter des messages contradictoires, exprimés verbalement ou non.

La lumière ne surgit pas nécessairement de la discussion. Dans un débat, les plus habiles prennent l'avantage sur les moins adroits, même quand ils sont dans leur tort. Schopenhauer (1864) puise dans la tradition antique et sophistique et rappelle que peu d'hommes se soucient de la vérité dans une controverse. Ils cherchent avant tout à faire triompher leur point de vue, quitte à recourir à différents artifices intellectuels et stratagèmes dialectiques. Schopenhauer définit l'éristique comme l'art de la controverse et recense à cet effet les techniques qui permettent de triompher de son interlocuteur, en « reconnaissant les stratagèmes de la malhonnêteté dans la controverse ».

⁷¹ dans une étude de cas à Hong Kong, où pourtant la culture chinoise est censée être averse au conflit.

« Car il arrive souvent que, bien que l'on ait raison, on se laisse confondre ou réfuter par une argumentation spécieuse, ou inversement ; et celui qui sort vainqueur du débat doit bien souvent sa victoire non pas tant à la justesse de son jugement quand il soutient sa thèse, qu'à l'astuce et à l'adresse avec laquelle il l'a défendue » (Schopenhauer, 1998 – 1864, p. 12). « Si nous étions foncièrement honnêtes, nous ne chercherions dans tout débat, qu'à faire surgir la vérité, sans se soucier de savoir si elle est conforme à l'opinion que nous avons d'abord défendue ou à celle de l'adversaire [...] Leur intérêt pour la vérité [chez la plupart des hommes], qui doit sans doute être généralement l'unique motif les guidant lors de l'affirmation d'une thèse supposée vraie, s'efface complètement devant les intérêts de leur vanité : le vrai doit paraître faux et le faux vrai » (p. 8-9).

Loin d'être une panacée, le dialogue dans un contexte conflictuel peut renforcer les antagonismes. Les arguments échangés peuvent accentuer les divisions et conforter chaque partie dans ses attributions négatives au sujet de la partie adverse. D'où l'impérieuse nécessité pour résoudre les conflits de construire un terrain favorable préalablement à toute négociation orale. Les conditions qu'il convient de réunir ont été vues précédemment : un but supérieur commun, une volonté de coopérer, la croyance dans la possibilité de résolution et une flexibilité cognitive.

3.2.3. Les styles de gestion de conflit

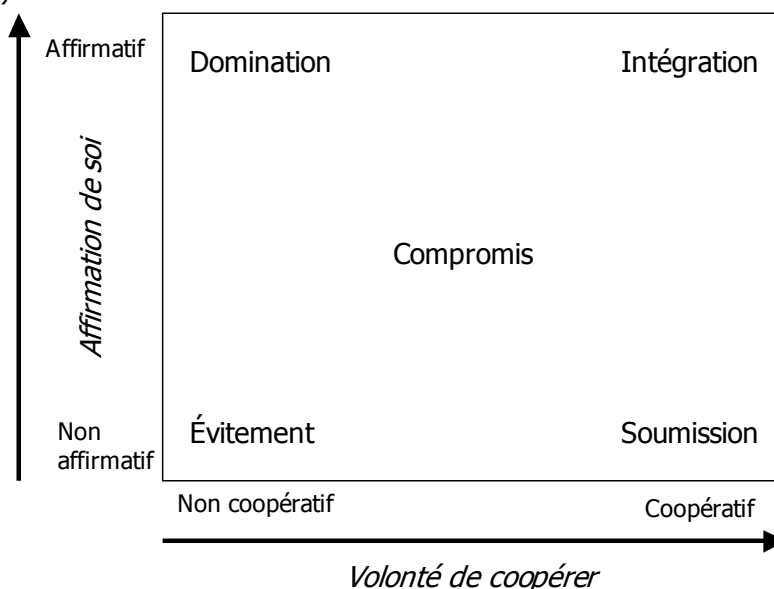
La résolution du conflit telle que nous venons de l'envisager correspond à deux des attitudes possibles vues précédemment (au § 1.4) : le compromis et l'intégration. Des chercheurs ont tenté de comprendre dans quelles configurations, le compromis ou l'intégration étaient plus probables que l'évitement ou la domination. Cela dépendrait simultanément de la volonté de s'affirmer et de coopérer avec la partie adverse. Ainsi, la méthode préconisée par la littérature, à savoir l'intégration, constitue une sorte de paradoxe où le souci de soi et d'autrui sont simultanément maximisés.

Blake & Mouton (1964) proposent d'organiser les modes gestions possibles du conflit selon deux dimensions : le souci de production et la préoccupation pour autrui. Thomas (1976) interprète différemment leur grille et met en avant l'intention, à savoir la volonté de satisfaire l'autre ou non, ainsi que la volonté ou non de s'affirmer. Il identifie cinq styles distincts: la domination, le compromis, la résolution de problème, l'évitement ou la soumission⁷², qui sont identiques à ceux que nous avons déjà présentés, à la différence de

⁷² Van de Vliert & Kabanoff (1990) critiquent les deux mesures les plus connues des styles de management du conflit, à savoir Rahim (1983b) et Thomas & Kilmann (1974), en leur reprochant leur

vocabulaire près pour la résolution de problème (équivalente à l'intégration). Ces cinq styles peuvent être figurés de la manière suivante dans une matrice à deux axes, affirmation de soi et coopération.

Figure 3. 6 : Les modes de gestion des conflits, d'après Blake & Mouton (1964) et Thomas (1976)



L'influence de la personnalité

La volonté de coopérer doit être manifestée différemment selon la personnalité de la partie adverse. Lors de négociations avec des personnes à tendance compétitive, il est préférable, selon Kabanoff (1989) de maintenir ses positions, pour ne pas paraître faible, tout en recherchant la coopération. Les personnes compétitives ont en effet tendance à osciller entre domination et soumission, selon qu'elles ont l'impression d'avoir gagné ou perdu dans le rapport de force. Projetant leurs propres motivations sur autrui, elles se préparent à affronter des comportements compétitifs et interprètent la volonté de coopérer comme un signe de faiblesse. Elles se trouvent souvent prises au piège de leurs propres anticipations, puisque leur propre comportement suscite chez autrui les réponses non coopératives attendues (Kabanoff, 1989). A l'opposé, les individus à tendance coopérative estiment que le compromis traduit la capacité à prendre en compte le point de vue d'autrui et que la véritable faiblesse serait de ne pas parvenir à un accord (Kabanoff, 1989).

manque de liaison avec la théorie sur laquelle elles sont fondées ainsi que leur validité insuffisante. L'instrument de Thomas & Kilmann (1974) discrimine peu la compétition et la collaboration ; tandis que celui de Rahim (1983b) distingue mal le compromis et la collaboration ; les deux outils discriminent mal l'évitement et la soumission.

Influence de la culture d'entreprise

Certaines cultures d'entreprises préconiseraient implicitement un mode de résolution de conflits. Morrill (1991) relate les différents styles de résolution des conflits dans une grande entreprise américaine, rebaptisée pour des raisons de discrétion *Playco*. Dans cette organisation, un code de l'honneur implicite stipule ce qu'il convient de faire lors d'un conflit. Toute offense doit susciter une riposte publique, qui prend la forme d'un duel argumenté, dans une réunion de travail où les alliés de la personne offensée peuvent intervenir. Seuls les employés de faible niveau « s'écrasent », évitent le conflit et la confrontation.

« Quelles que soient les questions en jeu, les managers chez *Playco* accordent une grande importance à leur réputation personnelle et à l'estime publique lors du traitement de conflits avec leurs collègues – ce qu'ils appellent « l'honneur » d'un manager. Chez *Playco*, l'honneur constitue le cœur de la culture d'entreprise. Les cadres chez *Playco* mentionnent souvent l'honneur d'un manager en référence à son 'style', qualifié soit de 'faible' soit de 'fort', le décrivent comme portant un 'chapeau blanc', ou comme étant un 'chevalier blanc', ce qui indique un statut héroïque. Les managers les moins honorables sont souvent qualifiés de 'chapeaux noirs' ou 'chevaliers noirs', ce qui traduit un statut plus déviant (et parfois scélérat)» (p. 593).

Les membres les moins honorables se laissent aller à des explosions émotionnelles (deux scènes de combats physiques sont d'ailleurs décrites) ou à des actions sournoises et cachées. Les membres les plus honorables, même s'ils perdent lors d'un duel rhétorique, peuvent s'ils respectent les règles du jeu (par exemple, admettre leur défaite), « maintenir une partie de leur réputation et plus facilement restaurer leur honneur dans un affrontement ultérieur » (p. 599).

Les managers les plus honorables bénéficient d'un plus grand respect et d'une plus grande considération. Cela se traduit par un plus grand « pouvoir de décision, de plus grandes opportunités pour obtenir des ressources et construire de la confiance ». (p.593). Dans cette entreprise, l'ordre de préséance n'est pas déduit de la performance économique mais de l'honorabilité acquise grâce aux victoires obtenues dans des joutes oratoires. Quand on sait qu'avant les années 80, les conflits étaient toujours étouffés dans cette entreprise, on a la démonstration que les styles de gestion de conflit privilégiés peuvent varier au cours du temps et des organisations.

Une vision contingente des styles de gestion du conflit

Le style de gestion de conflit le plus efficace serait l'intégration ; les moins efficaces seraient la domination et l'évitement, qui traduisent un faible souci pour autrui (cf. figure

3.6). Rahim recommande cependant une approche contingente : il n'y a pas de panacée, tout dépend des circonstances. L'intégration est un style adapté à la résolution de problèmes complexes, quand le temps disponible est suffisant.

Tableau 3.6 : Styles de gestion du conflit selon les circonstances (Rahim, 2002, p.219)

Style de gestion du conflit	Situations où le style est adapté	Situations où le style est inadapté
<p>Intégration (préoccupation élevée pour soi et pour les autres)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les problèmes sont complexes - Une synthèse d'idées est nécessaire pour parvenir à de meilleures solutions - Une implication des parties est nécessaire pour une mise en place réussie - On dispose du temps nécessaire à la résolution du problème - Une partie seule ne peut pas résoudre à elle seule le problème - Des ressources possédées par différentes parties sont nécessaires à la résolution du problème commun 	<ul style="list-style-type: none"> - La tâche ou le problème sont simples - Une décision immédiate est requise - Les autres parties ne sont pas concernées par le résultat - Les autres parties n'ont pas les compétences nécessaires à la résolution du problème
<p>La soumission (préoccupation élevée pour autrui et faible pour soi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vous pensez que vous pouvez avoir tort - Le problème est plus important pour la partie adverse - Vous êtes prêt à abandonner quelque chose en échange de quelque chose d'autre de la part de la partie adverse dans le futur - Vous négociez dans une position de faiblesse - Le maintien de la relation est important 	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème est important pour vous - Vous croyez que vous avez raison - La partie adverse a tort ou est amoral
<p>La domination (préoccupation élevée pour soi et faible pour autrui)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème est banal - Une décision rapide est nécessaire - Des décisions impopulaires sont mises en œuvre - Il est nécessaire de s'imposer face à des subordonnés affirmés - Les subordonnés manquent d'expertise pour prendre des décisions techniques - Le problème est important pour vous 	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème est complexe - Le problème n'est pas important pour vous - Les parties en présence sont aussi fortes l'une que l'autre - La décision n'a pas à être prise rapidement - Les subordonnés possèdent un haut degré de compétence
<p>L'évitement (faible préoccupation pour soi et pour autrui)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème est banal - Les effets dysfonctionnels potentiels de l'affrontement de l'autre partie dépassent les bénéfices d'une résolution - Une période de calme est nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème est important pour vous - Il est de votre responsabilité de prendre une décision - Les parties ne sont pas disposées à différer une décision, qui doit être prise rapidement - Une attention immédiate est nécessaire
<p>Le compromis (préoccupation intermédiaire pour soi et pour les autres)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs des deux parties sont mutuellement incompatibles - Les deux parties sont tout aussi fortes l'une que l'autre - Un consensus n'a pas pu être obtenu - Un style d'intégration ou de domination ne réussit pas - Une solution temporaire à un problème complexe est nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Une des deux parties est plus puissante que l'autre - Le problème est suffisamment complexe pour qu'il nécessite une véritable résolution

3.2.4. La négociation

Que ce soit grâce à une intégration ou à un compromis, la résolution d'un conflit va dans sa phase finale souvent prendre la forme d'une négociation. La négociation marque la fin de l'antagonisme et le début du rapprochement qui permet de dépasser l'opposition initiale. La négociation est ainsi définie par Fischer & Ury (1982) comme une forme de communication bilatérale visant à produire un accord entre des personnes qui possèdent à la fois des intérêts communs et divergents. Garby (1990) insiste sur la spécificité de la négociation. Un simple échange de vues ou la recherche d'un accord entre des parties ayant les mêmes intérêts ne constitue pas une négociation. La négociation suppose qu'il y ait un obstacle à l'accord, une divergence d'intérêts entre les parties.

3.2.4.1. Le déroulement d'une négociation

Les phases d'une négociation

Les communications au cours d'une négociation peuvent être réparties en trois catégories : recherche d'information, affirmation distributive ou effort intégrateur. L'affirmation distributive partage les ressources à partir des désirs de chaque partie. L'effort intégrateur tente d'élaborer des solutions aboutissant à des gains mutuels.

La majorité des négociations observées en laboratoire par Olekans et al. (2003) commencent par une phase distributive et se terminent par une phase d'intégration. Les négociateurs débutent en formulant une demande du type « je veux... » et justifient leurs prétentions. Confrontés à l'impossibilité d'un accord, ils se mettent alors à rechercher des informations et finissent par une phase intégrative.

Les groupes qui démarrent avec une démarche intégrative obtiennent de moins bons résultats car ils passent trop de temps dans la phase intermédiaire de distribution. De plus, le cycle d'attaque et de défense de la phase distributive endommage la relation et le processus de négociation, à tel point que la logique de l'intégration ne peut pas être introduite à nouveau. Il semblerait aussi qu'une première phase intégrative constitue un signal prématuré de volonté d'aboutir à un compromis et soit interprété comme une faiblesse.

Pour Olekans et al. (2003), les changements de phase ne se font pas à un niveau conscient mais semblent être guidés par l'intuition des protagonistes. Les interruptions de

phase distributive accroissent la probabilité de parvenir à un accord⁷³. Les auteurs recommandent donc l'apprentissage de ces transitions pour élever le niveau de conscience des négociateurs et les rendre plus aptes à gérer un processus de négociation.

Mannix & Neale (1993) montrent que dans une négociation qui présente des possibilités d'intégration, les gains les plus élevés sont obtenus quand la répartition du pouvoir est égale. En cas de déséquilibre de pouvoir, la charge de l'invention et de la « vente » de la solution intégrative reviennent à la partie la plus faible.

Ruttenberg et al. (1987) insistent quant à eux sur l'importance de la phase de recherche d'information. Les négociateurs les plus efficaces sont ceux qui font le moins d'offres pendant la négociation mais qui cherchent à obtenir des informations, des réactions, soit positives, soit négatives de la partie adverse.

La durée des négociations fonction de la clarté du rapport de force

La longueur des négociations n'est souvent pas due à la nécessité d'échanger des informations mais à la volonté de montrer son pouvoir à la partie adverse (Schellenberg, 1996). Schellenberg (1996) relate en détail le déroulement de la négociation entre le puissant syndicat UAW et GM au cours d'une grève qui dura plus de deux mois et qui paralysa totalement l'entreprise (alors que Ford et Chrysler étaient épargnés par ce mouvement de grève). Les deux mois de grève affaiblirent suffisamment le mouvement ouvrier (qui ne recevait plus les subsides du fonds destiné à soutenir les grèves) pour qu'il acceptât une proposition qu'il aurait rejetée au début de la confrontation. Après cette démonstration de pouvoir réciproque, l'accord final put être présenté par chacune des parties comme une victoire sur l'autre.

3.2.4.2. Les règles d'une bonne négociation

La littérature managériale relate un certain nombre de bonnes pratiques en matière de négociation. Il conviendrait d'éviter les généralités et les adverbes tels que toujours ou jamais (Fischer & Ury, 1982). Il faudrait exposer des faits et non des jugements sur les personnes (Fischer & Ury, 1982). Il s'agirait d'être ferme dans la discussion mais doux avec les individus (Fischer & Ury, 1982). Il serait préférable de ne pas répondre aux attaques

⁷³ Cette conclusion devrait être examinée à la lueur de différents contextes culturels. Brett & Okumara (1999) citent un dirigeant de banque japonais qui considère par exemple que les américains ouvrent les négociations à un niveau qui est inacceptable aux yeux des japonais.

personnelles et manifester au camp adverse d'autant plus de sympathie que l'on est vigoureux à souligner l'objet du différend (Fischer & Ury, 1982).

Il faudrait exprimer son désaccord tout en confortant la partie adverse dans sa compétence personnelle : « ne pas être d'accord avec autrui, tout en insinuant que l'autre est incompetent, tend à accroître l'adhésion de l'autre à ses idées et le rejet de vos informations et raisonnements. Etre en désaccord avec autrui tout en confirmant simultanément sa compétence personnelle a pour avantage de se voir plus apprécié et d'avoir des adversaires moins critiques des idées d'autrui » (Johnson et al., 2000, p. 71)

Il conviendrait de dédramatiser en recadrant l'épisode de conflit : entre les réalisations passées, les épreuves surmontées, les succès communs et les objectifs communs à long terme (Reynaud, 2004).

Il faudrait à tout prix éviter l'engrenage des échanges négatifs car les spirales négatives sont difficiles à arrêter une fois qu'elles ont démarré. Elles génèrent, comme nous l'avons déjà vu, une inflation des réponses dans une logique de réciprocité négative. Les menaces donnent lieu à des contre-menaces, qui font elles-mêmes l'objet de surenchères. La littérature recommande donc de ne pas surenchérir ou de ne pas répondre (Schelling, 1986⁷⁴). Brett et al. (1998) font toutefois remarquer qu'il est d'une part très difficile de ne pas réagir et que d'autre part l'absence de réaction peut être mal interprétée. La partie adverse peut en effet déduire que le message n'a pas été entendu et qu'il est nécessaire de l'émettre à nouveau ou que le destinataire est dans une position si faible qu'il n'a rien à répondre. Brett et al. (1998) suggèrent donc soit d'utiliser des communications mixtes (mêlant messages contentieux et messages non contentieux), soit d'étiqueter le processus comme inefficace.

L'expérience de laboratoire de Brett et al. (1998) confirme la tendance à la réciprocité dans les échanges contentieux et l'efficacité de ne pas surenchérir. Plus les négociations sont marquées par des surenchères contentieuses, plus elles aboutissent à des résultats unilatéraux. L'expérience illustre aussi comment la spirale conflictuelle peut être stoppée en utilisant des communications mixtes et qualifiant le processus d'inefficace. L'attention des négociateurs est alors déplacée de l'échange d'arguments virulents sur leurs droits et prérogatives vers un échange plus constructif.

⁷⁴ Traduction française de la version anglaise, datant elle de 1970.

3.2.4.3. Les tactiques de négociation

Dans un espace traversé par des forces contradictoires de coopération et de compétition, des tactiques sont souvent utilisées par les négociateurs pour parvenir à un accord.

Walder (1958) met en scène des diplomates expérimentés qui discutent de l'attribution par le Roi de France de villes aux huguenots. L'un des protagonistes s'exclame « Négociateur deviendrait impossible si chacun étalait son jeu sur la table. Les prétentions apparaîtraient si crûment incompatibles que ce serait à désespérer de toute solution. Il faut que vous masquiez vos intentions, que vous ne les découvriez petit à petit, à tâtons, pour sentir là où elles s'accordent. » (p. 67).

Comme tactiques de négociation, Schellenberg (1996) recense la présentation déformée de ses propres intérêts, la dépréciation de la présentation de la partie adverse, les menaces, les promesses, les changements de position. Fisher & Ury (1982) identifient de surcroît trois tactiques déloyales : le mensonge délibéré, la guerre psychologique et les pressions.

L'efficacité de la menace comme technique de négociation a fait couler beaucoup d'encre. Une menace est « l'expression d'une intention de faire quelque chose contraire aux intérêts d'un autre » (Deutsch, 1973, p. 217). Utilisée comme arme de négociation, elle vise à dissuader la partie adverse ou à arracher des concessions. Le risque de la menace est d'enclencher une surenchère et d'aller à l'encontre du but visé, mais elle peut tout aussi bien ne pas être crédible. Certaines menaces sont en effet purement oratoires. La partie qui les profère n'a nullement l'intention de les mettre à exécution (Schelling, 1986). L'efficacité de ces menaces repose alors sur l'aptitude de leur auteur à démontrer qu'il a des raisons sérieuses de passer à l'acte.

Une expérience de laboratoire conduite par Tjosvold (1978) montre que l'efficacité de menaces au cours d'une négociation est limitée par la volonté de la partie adverse de ne pas apparaître faible, et cela d'autant plus qu'elle agit en tant que représentant d'un groupe qui pourra lui reprocher sa mollesse. Le refus du compromis peut représenter un coût important mais le désir de s'affirmer peut l'emporter sur les considérations rationnelles.

3.2.4.4. L'influence de la culture nationale

Les négociations interculturelles seraient plus délicates et moins productives que celles qui se déroulent entre individus de la même culture. C'est la démonstration que font

Brett & Okumara (1999) en comparant des paires de négociateurs japonais et américains et des équipes mixtes. La culture⁷⁵ américaine est plus individualiste et égalitaire que la culture japonaise. Dans l'expérience de laboratoire des deux chercheurs, les équipes mixtes obtiennent moins d'information de leur contrepartie, terminent la négociation de manière prématurée et réduisent le champ des possibles. Les américains comprennent moins bien les priorités de leur interlocuteur japonais et sont plus centrés sur leur intérêt personnel.

Von Glinow et al. (2004) attirent aussi l'attention sur le biais pro-langage qui est propre aux cultures américaine et occidentale. L'expression du conflit s'effectue de manière indirecte en Asie. La culture chinoise valorise l'harmonie et évite la confrontation. Ne pas perdre la face et ne pas faire perdre la face à son interlocuteur sont des préoccupations majeures. L'évitement est indiqué pour protéger la partie adverse et ne pas lui faire ressentir que sa compétence est mise en cause (Tjosvold & Sun, 2002).

Dans une équipe internationale, très hétérogène d'un point de vue culturel, l'expression du conflit peut donc s'avérer ni souhaitable ni possible (Von Glinow et al., 2004). L'interprétation des données non verbales et verbales peut être une source de malentendus. Opiner de la tête ne signifie pas pour des Suédois qu'ils sont d'accord mais simplement qu'ils ont entendu. De la même façon, le « oui » japonais ne traduit pas une approbation ; il peut signifier j'ai compris, peut-être et même non. De fortes émotions peuvent aussi entraver la verbalisation. L'expression directe de conflits peut donc conduire à des tensions interpersonnelles et à une escalade nuisibles à la résolution du conflit.

3.2.5. La formation – développer l'intelligence émotionnelle

Nous avons noté les mécanismes formels de prévention et de résolution des conflits, passé en revue les facteurs, les attitudes et les techniques recensées par la littérature pour résoudre les conflits et parvenir à des accords négociés. Il nous reste à conclure sur la dimension personnelle de maîtrise de ses émotions.

Dans ce domaine, rien de vraiment nouveau sous le soleil. Kant considérait les émotions et les passions comme des maladies de l'âme. Sun Tzu (1996) estimait qu' :

« Un général qui ne sait pas se modérer, qui n'est pas maître de lui-même, et qui se laisse aller aux premiers mouvements d'indignation ou de colère, ne saurait manquer d'être

⁷⁵ Ils définissent la culture comme une structure de savoir partagée socialement qui donne du sens aux stimuli entrants et qui guident les comportements en sortie.

la dupe des ennemis. Ils le provoqueront, ils lui tendront mille pièges que sa fureur l'empêchera de reconnaître, et dans lesquels il donnera infailliblement » (p. 78).

Plus récemment, les travaux de Berkowitz (1993) sur l'agression émotionnelle⁷⁶ montrent que les individus peuvent agir de manière contraire à leur intérêt ou à celui de leur groupe quand ils sont sous l'emprise de leurs émotions. L'intelligence émotionnelle est d'ailleurs beaucoup plus prédictive de la réussite d'un manager que ses compétences techniques ou son quotient intellectuel (Goleman, 1997). Elle inclut notamment la capacité à bien gérer les conflits avec son entourage personnel et professionnel. « La gestion des conflits n'implique pas nécessairement l'évitement, la réduction ou la fin d'un conflit. Elle implique la conception de stratégies à un niveau macro pour minimiser les effets dysfonctionnels du conflit et favoriser les fonctions constructives du conflit de façon à accroître l'apprentissage et l'efficacité dans une organisation » (Rahim, 1992, p. 208). L'intelligence émotionnelle⁷⁷ des managers aurait, selon la recherche de Rahim & Psenicka (2002), une influence directe sur la capacité de leurs subordonnés à utiliser des techniques de résolution de problème en cas de conflit plutôt que de celles de négociation, qui n'aboutissent à des compromis.

L'apprentissage organisationnel sollicite donc l'intelligence émotionnelle : « *Etre capable, quel que soit le niveau de menace ou d'embarras perçu de se comporter en accord avec le modèle 2 peut être considéré comme le but ultime de l'apprentissage, comme un idéal qu'il convient de chercher à atteindre. Les progrès peuvent être mesurés par le biais de l'élévation du seuil (niveau de menace ou d'embarras perçu) au-delà duquel la personne n'est plus à même de continuer à raisonner de manière constructive. Quand ce seuil s'élève pour les membres d'une même entreprise, on constate alors une moindre fréquence d'activation des routines défensives et une capacité à réaliser plus fréquemment des*

⁷⁶ L'agression émotionnelle est déclenchée par un désordre émotionnel intense et l'agresseur, emporté par ses impulsions du moment, cherche à blesser autrui physiquement ou psychologiquement.

⁷⁷ L'intelligence émotionnelle se décompose en cinq traits distincts (Rahim & Psenicka, 2002) :

- La conscience de soi, qui traduit la capacité à être conscient de ses émotions, de ses humeurs, de ses impulsions et de leurs causes ;
- L'auto-contrôle, qui permet de maîtriser ses émotions et ses impulsions ;
- La motivation, qui représente la capacité de rester concentré sur ses objectifs malgré les échecs, de renoncer à des plaisirs immédiats ou d'accepter des changements pour atteindre un but ;
- L'empathie, qui est la capacité de comprendre les sentiments communiqués verbalement et non verbalement, de consoler les personnes qui en ont besoin, de comprendre les liaisons entre les émotions d'autrui et leur comportement ;
- Les compétences sociales, qui permettent de gérer les problèmes humains sans rabaisser les personnes qui travaillent avec soi, de gérer les conflits affectifs avec tact et diplomatie.

apprentissages en boucle double. L'organisation devient apprenante » (Moingeon & Ramanantsoa, p. 315, in Argyris, 1995).

Plusieurs auteurs préconisent des formations destinées à développer une forme d'auto-contrôle mental sur les réponses impulsives, émotionnelles et premières. Pour Mischel & Desmet (2000), le stress joue un rôle majeur dans les phénomènes d'escalade du conflit. A des niveaux élevés de stress, raisonnement, mémoire et prévision ne sont plus possibles et sont remplacés par des réponses automatiques. Ils recommandent donc d'apprendre à décompresser, faire des pauses pour échapper au stress, prendre le temps d'écrire, s'entraîner à faire face à des situations de difficulté et de complexité croissante dans lesquelles les individus doivent résister à des désagréments, à des insultes, et résoudre des problèmes interpersonnels complexes.

Novaco (1975) a aussi mis au point une méthode pour aider les personnes qui se laissent facilement emporter à maîtriser leur colère. Son programme visant à réduire la réactivité émotionnelle s'est avérée particulièrement efficace, que ce soit d'après les déclarations des intéressés ou d'après des mesures de leur pression sanguine. Sa formation repose sur une combinaison de techniques de relaxation et de modifications cognitives, fondées sur le principe que les individus n'éprouveront pas de colère quand ils seront confrontés à des événements déplaisants, si ces événements ne sont pas évalués comme des menaces personnelles. Pour cela, il essaie d'ancrer des pensées, qui permettent aux sujets hyper réactifs de gérer les situations délicates, par la répétition de phrases type pour chaque phase de la « provocation »⁷⁸.

Une expérience menée par Davitz (1954) sur des enfants soumis à de brèves séances de formation, dans lesquelles ils étaient complimentés soit pour leurs réactions agressives, soit pour leurs jeux constructifs et coopératifs, révèle que les enfants confrontés ultérieurement à une frustration réagissent de manière exagérément antisociale quand leurs comportements agressifs ont été valorisés, contrairement aux enfants dans la condition d'apprentissage coopératif.

⁷⁸ Préparation à la provocation : par exemple, « si je m'énerve, je sais quoi faire »
- Faire face à la provocation : par ex., « reste calme, continue à te relaxer », « tu n'as rien à prouver », « quel dommage que cette personne se comporte de cette façon »
- Faire face à l'émotion et à l'agitation : « Je ne vais pas me laisser malmener, ni me laisser perturber », « mes muscles commencent à se durcir, il est temps que je me relâche »
- Réfléchir à la provocation : en cas de conflits non résolus, « ce sont des situations difficiles, il faut du temps pour les résoudre » ; sur les conflits terminés, « ça n'a pas été aussi dur que ce que je m'imaginai ».

4. Conclusion

Nous résumons ci-dessous dans un ensemble de propositions élémentaires les principaux points mis en évidence au cours de ce chapitre.

Un conflit est une opposition entre individus dont au moins une des parties perçoit l'autre comme une menace. L'altérité est la condition de possibilité des conflits et leur cause effective quand l'autre est perçu comme menaçant ses biens, ses prérogatives, son influence ou son identité.

Les conflits sont en effet causés par des problèmes de partage des ressources, de répartition du pouvoir, de visions du monde exclusives. Les sources de conflit présentent une circularité : le pouvoir permet de contrôler les ressources rares et trouve sa légitimité dans une vision du monde ; réciproquement le contrôle de ressources rares ou la défense de certaines visions du monde procurent du pouvoir.

La menace perçue provoque une réaction de défense plus ou moins virulente, destinée à éliminer la source du danger perçu. Les protagonistes d'un conflit sont toujours en quelque sorte victimes d'une frustration ou d'une menace auxquelles ils ont l'impression de réagir à juste titre.

Chaque conflit exprimé comporte une phase de confrontation qui a trois issues possibles : soit l'élimination ou la domination, symbolique ou non, d'une des parties, soit un dialogue qui permet de dépasser l'opposition initiale (compromis, solution de synthèse), soit la pérennisation du conflit. Les conflits peuvent toutefois rester à l'état de latence quand une des parties craint la confrontation.

Le danger des conflits réside leur nature inflationniste. La menace conduit à la contre-menace et confirme a posteriori le bien-fondé de la confrontation initiale. Les conflits ne portent pas en eux le germe de leur propre résolution par le haut. Il est nécessaire de faire apparaître du tiers pour échapper à la logique de l'exclusion, que ce soit par le biais d'une personne tierce (juge, médiateur, facilitateur) qui s'intercale entre les parties ou de la prise de conscience d'un dénominateur commun. De la reconnaissance de ce dénominateur commun découle le respect et l'acceptation mutuels.

La résolution constructive d'un conflit dépend donc de l'existence perçue de ce dénominateur commun (généralement un but supérieur commun aux parties), de la volonté de coopérer des parties, de leur croyance dans la possibilité de résolution (qui

suppose une modification des attributions négatives sur la partie adverse) et de leur flexibilité cognitive (qui leur permet de dépasser l'opposition originale).

Plusieurs recherches ont établi la valeur des conflits pour l'amélioration de la qualité des décisions prises et la performance en général, mais dans des conditions qui restent à clarifier de faible intensité dans l'absolu ou émotionnelle, ou contingentes à la nature des oppositions. La confusion qui règne entre débat et conflit cognitif ne fait que renforcer la nécessité de tirer au clair les vertus véritables des conflits.

Deuxième partie : cadre conceptuel et méthodologique pour l'étude des débats et conflits lors de l'élaboration du budget

Après avoir exposé les principales théories mais aussi les lacunes des connaissances sur le budget et le conflit organisationnel, nous nous allons nous attacher à faire émerger un modèle relationnel entre des variables qui ont la particularité d'appartenir à deux champs rarement rapprochés : le budget et le conflit organisationnel. Nous allons ainsi élaborer un cadre conceptuel relatif aux débats et de conflits lors de l'élaboration du budget en mettant en relation les causes des oppositions avec les types d'opposition, les facteurs favorables à la résolution des oppositions et les conséquences de ces oppositions.

Les hypothèses attendues, l'opérationnalisation des construits pour l'élaboration d'un questionnaire, ainsi que les méthodes de collecte de données seront présentées au cours de cette partie.

Chapitre 4. LES CONFLITS AU COURS DU PROCESSUS BUDGETAIRE

Le recensement des connaissances auquel nous venons de procéder, dans les chapitres 2 et 3, n'a pas pu faire progresser notre compréhension des phénomènes de conflits au cours du processus budgétaire. La littérature sur le budget élude la question et celle sur le conflit organisationnel émet, presque incidemment, une seule proposition, relative à notre problématique: le processus budgétaire serait un des moyens utilisés par les organisations pour résoudre les conflits.

Ces deux domaines de savoir aboutissent de surcroît à des conclusions contradictoires en matière de fonctionnalité du conflit. Plusieurs recherches sur le conflit montrent que le conflit cognitif (qui est en réalité une mesure du débat) est un vecteur de performance, alors que plusieurs décennies de recherche budgétaire ne sont pas parvenues à établir de manière certaine la valeur de la participation lors de l'élaboration du budget sur la motivation ou la performance.

Au total, nous savons donc peu de choses sur les conflits au cours du processus budgétaire, en dépit de l'abondante littérature sur le conflit et le budget. Avec Morill (1989), nous ne pouvons que déplorer « l'indigence de nos connaissances sur le conflit et les disputes au sommet des organisations » (p. 405). Et l'hypothèse d'une absence de conflits lors de l'élaboration du budget doit être écartée. Le silence de la littérature budgétaire pourrait en effet laisser penser que les choix budgétaires se déroulent dans une forme d'harmonie pré-conflictuelle, ce qui invaliderait tout effort d'investigation. Or, une pré-enquête que nous avons menée auprès de contrôleurs de gestion ou d'opérationnels révèle en fait de grandes disparités.

Certaines entreprises ont une culture consensuelle et connaissent effectivement peu de conflits. Dans une grande entreprise de l'agro-alimentaire : « il y a rarement des clashes. C'est une question de culture et de réalisme – comme ça on a des prévisions fiables. (...) Il y a relativement peu de conflit. Les gens se connaissent. Ils ont le souci de l'intérêt général et sont peut-être moins arqueboutés sur leur intérêt propre que dans d'autres entreprises ». Même son de cloche dans une entreprise des vins & spiritueux : « nous avons une cohésion très forte. Nous sommes sur la même longueur d'onde. Il y a une bonne compréhension des mécanismes par tous. Ca se passe très bien. On est une boîte à l'esprit de corps très fort. On

est peu conflictuel car on s'y prend toujours à l'avance et on implique toujours les régions. On recherche l'intérêt général ».

Dans une organisation opérant dans les services, les conflits sont traités par l'évitement : « on ne se tape jamais dessus. Les gens contournent les problèmes. On n'aime pas les éclats, pour autant les problèmes sont là. Les gens sont souvent peu constructifs. Il y a très peu de décisions qui sont prises. Tout est dilué dans le temps. Il y a des problèmes qui ne se résolvent jamais. C'est l'hyper démocratie : tout le monde a le droit de dire quelque chose. Le problème peut être résolu puis ça revient. Tout est très politique ».

D'autres entreprises sont beaucoup plus conflictuelles. Dans une entreprise du secteur des médias, c'est le mode de la confrontation qui est privilégié : « on s'engueule en permanence. Pour faire valoir notre point de vue, on développe plus d'options que nécessaire et au moment des discussions budgétaires, on en abandonne certaines (...) on minimise les résultats pour les faire passer ».

Les différences observées dans la pratique budgétaire, l'absence de théorie explicative plaident pour une meilleure compréhension à la fois des causes des conflits mais aussi de l'impact de ces débats et conflits sur l'efficacité du processus budgétaire et sur la capacité du processus budgétaire, via ces oppositions, à susciter un apprentissage organisationnel. Notre travail s'efforcera donc d'apporter des réponses à trois questions de recherche : quels sont les facteurs explicatifs réels de la présence ou de l'absence de conflits au cours de l'élaboration du budget? Quelles sont les relations entre types d'opposition (débats ou conflits) lors de l'élaboration du budget et « performance » du processus budgétaire? Quelles sont les relations entre types d'opposition (débats ou conflits) lors de l'élaboration du budget et apprentissage organisationnel?

Avant d'avancer des hypothèses, nous nous proposons dans ce chapitre d'ordonner les idées que l'on trouve de manière éparse dans la littérature et qui peuvent être rapprochées du thème des conflits lors de l'élaboration du budget. Dans un premier temps, nous présenterons les raisons qui pourraient expliquer la faible fréquence des conflits lors de l'élaboration du budget. Nous étudierons ensuite les causes spécifiques de conflit lors de l'élaboration du budget, à partir de la grille d'analyse dégagée au chapitre précédent. Puis, nous exposerons les facteurs qui concourent à la résolution des conflits organisationnels lors de l'élaboration du budget. Enfin, nous présenterons brièvement, sur la base des travaux sur le conflit, les conséquences d'une résolution constructive des conflits ou inversement d'une non résolution des conflits latents ou exprimés lors du processus budgétaire.

1. La faible fréquence des conflits au cours du processus budgétaire

Le silence des chercheurs dans le champ du contrôle pourrait s'expliquer par l'absence de conflits manifestés lors de l'élaboration du budget. A cela on peut trouver des raisons propres aux normes d'interaction dans l'entreprise ou au processus budgétaire lui-même : faible tolérance à la critique ou non possibilité d'exprimer des doutes, aversion au conflit – volonté d'apaiser les tensions ; fixation autoritaire des objectifs budgétaires, consensus sur un niveau de slack confortable, non discussion des plans d'action, discussions limitées aux modifications incrémentales.

1.1. Facteurs culturels

1.1.1. **Faible tolérance à la critique – non possibilité d'exprimer des doutes**

Les normes implicites d'interaction au sein des entreprises peuvent plus ou moins favoriser l'expression de débats ou de conflits. Certains dirigeants découragent toute forme de critique ou d'opposition, que ce soit par abus de pouvoir ou par volonté d'éviter les pertes de temps.

Dans certaines organisations, les individus n'ont pas la possibilité d'exprimer des doutes sur la politique suivie ou les choix effectués. Eisenhardt et al. (1997b) estiment que les conflits sont peu répandus dans les équipes dirigeantes qu'ils ont observées car les leaders ont tendance à éliminer toute forme d'opposition. Les opinions divergentes sont auto-censurées afin de maintenir un vernis superficiel d'harmonie. Leurs collaborateurs deviennent alors apathiques et désengagés.

A leur décharge, les dirigeants craignent que les conflits ralentissent la prise de décision et détournent l'attention des questions importantes. Ils redoutent aussi que les conflits ne s'enveniment et que les relations de travail en pâtissent.

1.1.2. **Aversion au conflit et volonté d'apaiser les tensions**

La faiblesse des conflits au cours du processus budgétaire pourrait aussi résulter d'une aversion au conflit et d'une volonté d'apaiser les tensions possibles. Mitroff & Emshoff

(1979) considèrent que nous sommes ainsi victimes de notre culture : « nous sommes inconsciemment formés au compromis ». « Depuis notre plus tendre enfance, nous avons été endoctrinés à croire qu'il était important de bien s'entendre avec les autres et d'éviter les conflits » (Robbins, 1978, p. 68). Il y a donc peu de risque pour que nous ne parvenions pas à un compromis. Le véritable danger est de parvenir à un compromis trop tôt ou trop rapidement et surtout pour une mauvaise raison, à savoir l'incapacité à tolérer le conflit (Mitroff & Emshoff, 1979).

De Geuser & Fiol (2002) observent aussi en laboratoire une recherche forcenée de consensus chez les managers qui perçoivent une diversité de points de vue comme anxiogène : « ils peuvent avoir tendance à homogénéiser par la contrainte les opinions de leurs collaborateurs pour éviter les conflits ; ils peuvent aussi progressivement, et pas forcément de manière consciente, les amener à ne plus exprimer un point de vue différent du leur » (p. 6).

1.2. Caractéristiques du processus budgétaire

1.2.1. L'exercice de l'autorité et l'absence de participation

L'absence de conflits tient aussi au mode de détermination des objectifs budgétaires qui peuvent être autoritairement fixés par les supérieurs hiérarchiques, sans que les subordonnés n'aient leur mot à dire. La littérature n'est d'ailleurs jamais parvenue à démontrer la supériorité de la participation sur l'absence de participation. L'exercice d'une forte pression par le biais de budgets et d'objectifs tendus incite les individus à se dépasser (cf. § 2.2.1 du chapitre 2). Cela se fait parfois au prix de quelques entorses avec la légalité ou de quelques dysfonctionnements.

Un exemple de fixation autoritaire, et dysfonctionnelle, d'objectifs est fourni par Barel (2001) qui décrit la gestion des rayons d'hypermarchés d'une grande enseigne française. Le siège impose aux rayons des taux de gamme de 100% (par rapport à la gamme nationale) et un objectif de chiffres d'affaires au mètre carré, alors que la gamme nationale ne convient pas totalement aux consommateurs locaux et que l'introduction de « premiers prix » pour contrer la concurrence des magasins « hard-discounts » réduit mécaniquement, par un effet prix, le chiffre d'affaires. Pour répondre aux exigences de performance imposées par le siège, les chefs de rayon sont parfois amenés à introduire une référence obligatoire pendant

une seule journée de la semaine pour que leur taux de gamme soit de 100%¹. Afin de compenser la perte de chiffre d'affaires due aux produits « premiers prix », ils comprennent les frais de personnel de manière équivalente, ce qui retentit inmanquablement sur le rayon qui connaît des ruptures de stock et dont l'attractivité diminue. La dégradation des conditions de travail physiques et psychologiques des employés présente constitue le revers de la médaille et le coût caché de l'atteinte des objectifs fixés unilatéralement par le siège (Barel, 2001).

1.2.2. Un niveau de slack confortable

L'existence d'un consensus sur un niveau confortable de slack constitue une raison supplémentaire à l'absence de conflits au cours du processus budgétaire. Dans le langage de la théorie de l'agence, si le principal et l'agent s'entendent pour préserver des excédents de ressources, il n'y aura pas d'opposition d'intérêt et donc pas de conflit. L'étude de Merchant & Manzoni (1985) préalablement décrite (chapitre 2, § 2.2.1) décrit bien la convergence d'intérêts entre subordonnés et dirigeants pour fixer des objectifs atteignables, qui ont plus de 80% de chances d'être réalisés. Les périodes de croissance et de prospérité sont très favorables à la création systématique de slack. La remise en cause des facilités accordées durant les années de « vaches grasses » ne se déroule d'ailleurs pas sans heurts, comme les conflits sociaux provoqués par la remise en cause des avantages acquis en attestent.

La volonté de plaire

Inversement, un slack négatif peut être créé en anticipant les attentes que l'on place en eux. Les subordonnés biaisent leurs prévisions budgétaires de façon à plaire à leurs supérieurs. Lowe & Shaw (1968) rapportent le cas de managers achetant du temps en créant un slack négatif, quelles que soient les conséquences pour eux dans le futur. Une expérience de laboratoire confirme la tendance des personnes les moins expérimentées à se laisser influencer par les demandes implicites de leurs supérieurs hiérarchiques ou de leurs clients.

Marxen (1990) monte un dispositif dans lequel des auditeurs doivent estimer le budget temps nécessaire à la réalisation de l'audit des stocks d'un client imaginaire, qui met en concurrence plusieurs cabinets avant d'accorder le mandat au mieux offrant. L'impact de ces budgets temps est considérable car d'une part il motive le choix du client et d'autre part

¹ Au détriment du consommateur, qui revenu dans le magasin le mauvais jour de la semaine, ne retrouvera pas son produit.

il influence la capacité de l'auditeur et de son équipe à mener l'ensemble des diligences sur le terrain, sans omettre une étape cruciale.

Les temps obtenus varient de 24 heures à 220 heures avec une moyenne à 89 heures (et un écart type de 47 h). Deux facteurs explicatifs sont avancés par Marxen : l'esprit compétitif de l'auditeur dans sa volonté de conquérir un nouveau client et son statut dans l'organisation. Les budgets temps les plus confortables sont en effet préparés par les associés du cabinet d'audit les plus seniors (par opposition aux managers et au personnel confirmé) et par ceux les moins désireux de casser les prix pour s'imposer face à la concurrence.

1.2.3. Non discussion des plans d'action

Les débats et les conflits lors du processus budgétaire pourraient être naturellement limités par le rétrécissement extrême du champ de discussion. Il ne s'agit pas de discuter des plans d'action et de confronter des visions du monde mais de fixer un curseur financier. Chaque partie connaît son rôle : les subordonnés savent qu'ils vont devoir faire des concessions et les supérieurs savent qu'ils devront pousser les subordonnés dans leurs retranchements. Il n'y a ni débat, ni conflit mais simple négociation financière.

Dans la vision de Simons (1988), l'élaboration du budget n'offre pas un forum pour la discussion des plans d'action, notamment entre représentants de fonctions ou départements différents, mais est une opportunité pour fixer les termes du contrat de rémunération entre un supérieur et son subordonné. Une partie non négligeable des entreprises semblent ainsi négliger l'élaboration des plans d'action. Dans son enquête sur les pratiques des entreprises anglaises, Piercy (1987) observe que seulement 39% des entreprises élaborent leur budget marketing à partir d'un objectif et d'une liste de tâches à accomplir².

Les entreprises tendent ainsi à se polariser sur les chiffres et négligent les plans d'action. Elles ne modélisent, ni discutent des relations entre moyens et résultats. Elles procèdent à des réductions arbitraires des coûts sans analyse approfondie³. Chez Rhodia, l'abandon du budget a été en partie motivé par l'absence de réflexion stratégique et la préoccupation excessive pour le chiffrage : « Il apparaissait plus important de produire

² Les autres méthodes utilisées pour déterminer les budgets marketing sont soit un pourcentage des ventes passées, actuelles ou prévues (34%), soit l'attribution d'une enveloppe correspondant à qu'il est possible de dépenser (31%).

³ Contrairement aux préconisations de Bouquin : « (les arbitrages de la direction) doivent porter sur les hypothèses et variantes proposées, et donc éviter les processus simplistes du type d'une réduction arbitraire des dépenses de fonctionnement, ce qui ruinerait les efforts précédents et encouragerait les unités à présenter des budgets 'avec matelas' ». (Bouquin, 1998, p. 390).

rapidement des chiffres financiers que de se concentrer sur les raisons de fond qui entraînaient le calcul de ces chiffres » (Berland, 2002, p. 2).

1.2.4. Discussions limitées aux modifications incrémentales

Dernier élément propre à minimiser l'apparition de conflits, la nature incrémentale du budget limite les discussions à l'attribution de ressources supplémentaires et aux modifications à apporter au budget de l'année précédente. Un des principaux avantages de cette démarche est de ne pas raviver les querelles anciennes et de conserver les bénéfices des compromis obtenus, parfois douloureusement dans le passé. Comme Wildavski (1978) le fait remarquer, les conflits sont accrus par les méthodes budgétaires non conventionnelles de type BBZ, car « les vieilles querelles deviennent de nouveaux conflits » (p. 505). Les partisans de la méthode du BBZ mettent d'ailleurs en avant la capacité du BBZ à provoquer un débat contradictoire sur l'opportunité de certaines dépenses.

Harvey (1978) rapporte le cas du budget informatique d'un très grand groupe industriel américain qui fut significativement coupé au cours d'un processus de type BBZ, alors qu'il avait été préalablement approuvé par la hiérarchie. Lors d'une réunion de concertation, les autres managers démontrèrent en effet au responsable informatique que le développement de programmes complexes et sophistiqués n'était pas nécessaire et que la mise au point de programmes de base suffirait largement.

2. Les causes spécifiques de conflits au cours du processus budgétaire

Si les raisons à l'absence de conflits lors de l'élaboration du budget sont à la fois, comme nous venons de le voir, variées et puissantes, le processus budgétaire est susceptible de générer des conflits spécifiques. Il constitue un moment structuré et privilégié d'allocation des ressources, de test du rapport de force entre managers et d'affrontement de points de vue. Nous allons voir comment les causes générales des conflits, identifiées au chapitre 3, (partage des ressources, répartition du pouvoir et des visions du monde mutuellement exclusives) s'appliquent au contexte budgétaire.

2.1. Le partage des ressources

Dans les organisations, les individus sont partagés entre coopération et compétition. D'un côté, la division du travail nécessite le maintien de liens coopératifs, de l'autre, certains collègues représentent des rivaux potentiels que ce soit pour l'attribution de ressources ou pour les possibilités de progression. Rappelons que dans les situations de coopération, les objectifs des individus sont positivement corrélés entre eux, de sorte que l'avancement de l'un contribue à la réalisation des objectifs de l'autre, alors que dans les relations de compétition, l'atteinte des objectifs de l'un rend l'autre moins susceptible d'atteindre les siens (Deutsch, 1973).

Or, nous avons déjà vu (au chapitre 2) que le processus budgétaire encourage l'esprit de compétition. Le processus budgétaire incite à l'optimisation locale au détriment de la performance globale, en raison du fractionnement de l'organisation en unités distinctes qui défendent leurs intérêts. Il induit une vision étroite de la responsabilité avec un risque notable de rupture de coopération interdépartementale, puisqu'un écart budgétaire est attribué au centre de responsabilité qui l'a constaté, alors que la cause de cet écart peut tout à fait être externe au centre ou exogène à l'organisation (Ansari, 1979).

Dans un contexte de ressources limitées et un climat compétitif, on peut s'attendre à ce que les managers se sentent menacés par les prétentions de leurs pairs, qui vont les priver des ressources dont ils auraient besoin et contrarier l'atteinte de leurs objectifs. Ils vont alors défendre leurs intérêts, éventuellement en discréditant ou critiquant le point de vue adverse. Plusieurs issues sont alors possibles. Ou les managers en compétition trouvent d'eux-mêmes un terrain d'entente, ou une des parties l'emporte clairement sur l'autre, ou l'antagonisme est tranché par un tiers en position d'autorité. C'est cette dernière option qui semble la plus probable à Emshoff & Mitroff (1978). Ceux-ci considèrent que quand le processus de décision devient compétitif, les participants ne cherchent pas à élaborer de synthèse mais évaluent séparément les différentes alternatives et s'ingénient à trouver les arguments qui affaiblissent le point de vue adverse.

Les échanges lors de l'élaboration du budget peuvent donc ou bien prendre une tournure conflictuelle qui s'arrête grâce à l'intervention d'un supérieur hiérarchique ou bien alimenter un processus « politique » d'influence des personnes décisionnaires, qui prend la forme de manœuvres de manipulation, de séduction, de lobbying ou d'alliance. L'aspect politique de la vie organisationnelle, tant décrié par certains puristes, est la traduction discrète de conflits sous-jacents qui ne s'expriment pas ouvertement.

Le jeu budgétaire est d'ailleurs, selon Mintzberg (1983), le plus connu des jeux politiques qui « aboutit à un marchandage déclaré, un maquignonnage comme on n'en voit

pas dans d'autres jeux politiques ». « Le but de ce jeu est d'obtenir toujours davantage, que ce soit plus de postes, plus d'espace, plus d'équipements, ou plus de moyens en tout genre, et surtout plus d'argent. Et comme bon nombre de ces ressources sont attribuées grâce à des plans financiers appelés budgets, ces budgets –qu'il s'agisse du budget en capital ou du budget d'exploitation -, deviennent l'enjeu principal de la partie » (p.281).

Plusieurs recherches décrivent ces processus d'influence politique. Une expérience de laboratoire de Pondy & Birnberg (1969) met en évidence le caractère non rationnel des décisions budgétaires à cause de la sensibilité des décideurs aux prévisions et aux commentaires optimistes des managers. Covalski & Dirsmith (1983 & 1988) relatent comment une université ou des infirmières-chefs tentent de défendre et faire valoir leurs intérêts collectifs dans un processus d'allocation de ressources. Ezzamel (1994) dépeint les affrontements dans une université britannique au sujet d'une réforme visant à réduire les coûts et les effectifs et où les spécialistes de la comptabilité deviennent les fers de lance de la résistance en contestant les procédures comptables employées.

Pour ce qui est des conflits exprimés, Morill (1991) relate la colère provoquée par les réductions budgétaires ou de personnel parallèlement à une hausse des objectifs de groupe ou encore les dissensions provoquées par le transfert de personnel d'un département à l'autre ou des modifications dans l'affectation des bureaux⁴. « L'allocation des ressources au sein de l'entreprise, avec des réductions ou des hausses budgétaires, l'attribution de bureaux, les réductions ou des hausses de personnel alimentaient aussi les tensions personnelles au niveau managérial » (Morrill, 1991, p. 592).

2.2. La répartition du pouvoir

Les allocations budgétaires reflètent les rapports de force et la distribution de pouvoir au sein de l'organisation. Covalski & Dirsmith (1986) montrent que la défense de ses intérêts dans l'attribution de ressources nécessite des compétences de communication spécifiques et la maîtrise du jeu politique. Les infirmières, déjà en position de subordination, sont peu armées pour gérer ce type de confrontation et ont tendance à se replier avec fatalisme sur leur groupe et leurs tâches quotidiennes.

L'analyse du fonctionnement d'une université menée par Pfeffer & Salancik (1974) montre que le budget alloué aux départements universitaires n'est pas proportionnel aux charges d'enseignement des différents départements, ni à leur prestige, ni même à leur taille

⁴ les managers se disputent les places au sein de la tour principale, cherchent à placer leurs proches collaborateurs à proximité et tentent de former des petits « empires » territoriaux.

mais à leur pouvoir. Les départements n'obtiennent pas nécessairement les ressources dont ils auraient besoin et dans certains cas, le budget est inversement proportionnel à la charge d'enseignement.

Le pouvoir a naturellement tendance s'institutionnaliser, à perdurer aux dépens de la performance (Salancik & Pfeffer, 1977) : « par institutionnalisation, nous voulons dire que l'établissement de structures relativement permanentes et de politiques qui favorisent l'influence d'une sous-unité en particulier » (p. 18). Le pouvoir permet d'influencer indirectement l'allocation des ressources rares en faisant adopter des critères qui semblent universels mais qui se révèlent être en faveur de l'unité qui détient déjà le plus de pouvoir. Chaque département universitaire va par exemple faire valoir le critère qui justifie selon lui la plus grande attribution de fonds : le nombre d'élèves, d'heures d'enseignement, le prestige et la réputation du département. Le groupe dominant peut distribuer des récompenses et des petites faveurs de façon à faire taire provisoirement l'opposition. A terme, l'exercice du pouvoir rencontre toujours une opposition (généralement de la part de l'entité ou de l'individu de rang juste inférieur, qui veut « devenir vizir à la place du vizir »). Le processus budgétaire sera donc traversé par ces phénomènes d'ancrage du pouvoir et de résistance au pouvoir.

Dans les entreprises, la logique décrite pour les universités est aussi à l'œuvre. L'analyse de l'évolution de l'origine fonctionnelle des dirigeants des grandes sociétés américaines est révélatrice des différences et des luttes de pouvoir fonctionnelles. Jusqu'aux années soixante, ce sont les ingénieurs qui parviennent au sommet. Ensuite, la production se mécanise, et le problème des entreprises devient la commercialisation. Les hommes de marketing se retrouvent donc à la tête des entreprises. Enfin, les problématiques financières de fusion/acquisition deviennent prépondérantes et les financiers prennent le pouvoir (Salancik & Pfeffer, 1977).

L'élaboration du budget reflète donc l'équilibre des forces en présence, avec des négociations qui testent les relations de pouvoir existantes.

2.3. La résistance au contrôle et à la pression budgétaire

La relation d'autorité entre un supérieur et son subordonné se traduit par une exigence de performance et une soumission à différentes formes de contrôle, qui s'exercent notamment lors du processus budgétaire. Comme nul n'est dépourvu de pouvoir (Crozier, 1994), les rapports de force le long de la ligne hiérarchique fluctuent au cours du temps et

sont régulièrement éprouvés. La résistance au contrôle et à la pression peut ainsi provoquer contestations et oppositions.

Le budget renforce le pouvoir des supérieurs hiérarchiques et des fonctionnels. « Chaque fois que [les fonctionnels] mettent en place un système de contrôles administratifs, ils affaiblissent le système des contrôles personnels, diminuant le pouvoir des managers situés hiérarchiquement plus bas, au profit de ceux qui sont situés plus haut, sans parler des analystes eux-mêmes qui élaborent les systèmes formels pour le compte des directeurs généraux. » (Mintzberg, 1983, p. 288).

Christiansen & Skaerbaek (1997) analysent la manière dont une organisation artistique (le Théâtre Royal de Copenhague) réagit à des tentatives de mise en place de contrôle budgétaire et de contrôle des coûts. L'introduction d'un budget suscite de vives résistances qui s'étalent sur plus de 12 ans. Les artistes refusent de voir leur liberté entravée au nom de l'efficacité économique et parviennent à vider en grande partie de la réforme initiale de sa substance. Face à une pression externe extrêmement forte, une forme adoucie de contrôle budgétaire est finalement adoptée (elle porte essentiellement sur les unités de production-décors, costumes, etc., et épargne les artistes).

Christiansen & Skaerbaek (1997) concluent : « Les jeux budgétaires dans le cas montrent que certains utilisateurs vont percevoir un système comme favorable parce qu'il met en valeur leur position de pouvoir dans l'organisation ; d'autres utilisateurs peuvent percevoir le même système comme indésirable car il représente une perte d'autonomie et de pouvoir » (p. 432). « Faire remonter l'information sur le processus de production et l'utilisation des ressources à des niveaux de management plus élevés au sein du théâtre fait aussi passer le pouvoir d'une unité à l'autre, en fournissant ainsi aux managers et aux comptables des données qu'ils n'avaient jamais eues auparavant et en leur donnant la possibilité d'apprécier le 'processus artistique créatif' qui était normalement tenu hors du champ de vision des administrateurs » (p. 432).

La résistance au contrôle et à la pression budgétaire n'est pas le propre des organisations artistiques. Lourenço & Glidewell (1975) relatent le conflit, plus latent qu'exprimé, dans une chaîne de télévision, entre le siège new-yorkais et son antenne locale. L'unité locale dépend du siège pour l'accès aux programmes mais s'indigne de ses demandes incessantes sans justification (notamment en termes d'informations budgétaires) et de ses interventions impromptues (auditeurs, arrivées non sollicitées de « ressources spéciales » du siège). Plusieurs tentatives sont faites pour essayer de desserrer l'étau imposé par le siège. L'introduction d'un nouvel outil informatique de gestion autonome des programmes permet

finalement à la station locale d'infléchir le rapport de force et de mieux résister aux demandes du siège.

La relation entre supérieur et subordonné est foncièrement asymétrique. Dans l'étude du cas d'une banque américaine, Morill (1989) observe que quand les managers n'obtiennent pas satisfaction en ordonnant ou en conseillant, ils ont recours à différentes méthodes disciplinaires, telles que les retenues sur salaire, les affectations à des postes de moindre responsabilité, le transfert des ressources du subordonné récalcitrant à un autre subordonné, voire le licenciement. De leur côté, les subordonnés supportent en silence les comportements qu'ils jugent inappropriés de la part de leur chef, y répondent par des actions masquées ou le court-circuitent (Morill, 1989). Les actions de sabotage, décrites plus loin (au § 3.3.2), peuvent prendre la forme de fourniture d'informations incomplètes, de sorte que le supérieur se trouve en situation délicate lors d'une présentation devant ses pairs ou ses supérieurs.

Les relations entre supérieurs et subordonnés ne semblent donc pas fréquemment être le théâtre de conflits ouverts. Un manager a tendance à se soumettre lorsqu'il interagit avec un supérieur hiérarchique, il a plutôt recours au compromis avec ses pairs et chercherait davantage l'intégration avec ses subordonnés (Sandy et al., 2000). Seul un subordonné réputé pour son excellence professionnelle, qui craint donc moins les récriminations et les sanctions de ses supérieurs, peut facilement exprimer son désaccord avec ses supérieurs (Morill, 1989). En raison des différences de pouvoir, les conflits latents ne s'expriment pas nécessairement et vont trouver une voie détournée et subtile, que ce soit la création de *slack* ou des tentatives de sabotage discrètes.

La relation pourrait toutefois s'inverser avec des attitudes de confrontation de la part de subordonnés et d'évitement de la part des supérieurs. Rahim (1986) confirme les résultats déjà connus sur la propension à gérer les conflits différemment selon le rang (soumission avec les supérieurs, intégration avec les subordonnés et compromis avec les pairs) mais il observe un second style de gestion des conflits, qui constitue selon lui un style de secours, quand le style de référence a échoué : domination avec son supérieur mais aussi évitement avec ses subordonnés. L'élaboration du budget pourrait donc constituer une occasion d'établir ou de modifier le rapport de force, en définissant ou en redéfinissant les sphères d'autonomie et le niveau de prestation attendu du subordonné.

2.4. Des visions du monde mutuellement exclusives

Les motifs de désaccord lors de l'élaboration du budget sont nombreux et vont du différend sur la nature des buts poursuivis, à la définition des relations de causalité entre moyens et buts, aux méthodes de calcul. Morill (1989) donne un exemple de conflit entre deux managers sur la manière de calculer les flux de trésorerie. Leur dispute est tellement violente (à un moment ils se jettent des piles de documents à la figure) que le président de la société est obligé d'intervenir. Emshoff & Mitroff (1978) rapportent un autre exemple de conceptions opposées qui impactent les allocations de ressources : un parti pris en faveur du développement de nouveaux produits ou une position en faveur de la défense de la base des profits, c'est-à-dire une politique agressive et risquée ou une politique prudente, où l'on se contente d'appliquer les recettes qui ont fait leurs preuves.

Les différences fonctionnelles favorisent les conflits. Celles-ci constituent une des principales source de conflits de tâche dans les groupes de travail (Pelled et al., 1999)⁵ et probablement aussi lors de l'élaboration du budget. Sans tomber dans la caricature, les acheteurs, les ingénieurs, les commerciaux peuvent par exemple se quereller car les premiers attachent de l'importance au coût d'achat, les seconds à la qualité et aux spécifications techniques, les derniers à la rapidité de mise sur le marché. Seiler (1963) décrit en détail plusieurs exemples de conflits interdépartementaux. Le conflit entre les ventes et la production a atteint une telle intensité que les deux départements ne communiquent plus et s'interrogent avant toute décision : « est-ce que cet effort va renforcer notre position dans la bataille contre l'autre département ? ». Un autre conflit oppose l'ingénierie de production à la production. Les deux départements n'ont plus de contacts directs et communiquent par mémos interposés. Les responsables de la production passent un temps considérable à vérifier les plans des ingénieurs et quand ils découvrent une erreur, ils poussent un cri de victoire. Chaque département tente d'imposer son point de vue à l'autre, et cela d'autant plus que des différences de prestige et d'autorité préexistent et que les groupes dominés s'efforcent de contrebalancer ces inégalités.

Quand de telles oppositions existent, elles retentissent nécessairement sur le processus budgétaire. L'élaboration du budget est alors un forum privilégié pour défendre une vision du monde directement liée au progrès de sa propre cause.

⁵ D'où la recommandation des auteurs sur l'utilisation d'équipes trans-fonctionnelles pour créer de la différence d'opinion » (p. 20).

3. Le processus budgétaire comme processus de résolution organisationnel des conflits

Le processus budgétaire fait surgir des conflits qu'il résorbe dans le même mouvement. En raison de sa vocation à coordonner les plans d'action, à allouer les ressources rares, le processus budgétaire offre un cadre institutionnalisé à la résolution des conflits. Il réunit, comme nous allons le voir maintenant, un certain nombre de conditions favorables à l'obtention d'accords mutuellement satisfaisants, propres à maximiser les résultats communs.

3.1. Les facteurs structurellement favorables à la résolution des conflits

Par sa nature même, le processus budgétaire offre un certain nombre de conditions favorables à la résolution des conflits.

3.1.1. Un langage commun désamorçant la charge émotionnelle

L'hétérogénéité d'une équipe, notamment en termes d'origine fonctionnelle favorise l'apparition de conflits (Pelled, 1996, Pelled et al. 1999 ; Jehn, 1995). Les différents processus de formation et de socialisation auxquels les individus ont été soumis engendrent des spécificités de langage et de vocabulaire qui attisent les divergences de points de vue. En dépassant ces particularismes, le budget et ses formats préétablis fournissent un langage commun. «Le langage des nombres » offre une alternative au langage verbal qui réduit de surcroît le risque de conflit non intentionnel dû à une verbalisation imprécise (Czarniawska, 1989).

Le processus budgétaire permet de transcrire les besoins, les exigences, les plans d'action, les visions des différents unités dans un langage neutre et rationnel, qui dépersonnalise et dépassionne les enjeux de performance et de pouvoir. Les commerciaux ne discutent pas des actions de promotions particulières qu'ils comptent mener mais de leur traduction chiffrée. Les éventuelles rivalités des commerciaux avec un autre département s'expriment dans le langage de la rationalité économique, sous la forme d'un rapport coûts/bénéfices. Les discussions sont déplacées d'un terrain théorique et éthique (ce qu'il est bien de faire, ce qu'il convient de faire) à un terrain économique et pragmatique (ce qu'il est possible de faire), grâce au chiffrage des conséquences financières des plans d'action.

Les arguments rationnels qui sont échangés au cours du processus budgétaire permettent de dépersonnaliser les conflits latents et de diminuer leur charge affective en favorisant leur expression dans un langage économique et comptable. L'objectivité apparente des critères de raisonnement permet de rationaliser les échanges en dépassionnant les enjeux de pouvoir et de contrôle des ressources. Czarniawska (1989) estime que les discussions budgétaires permettent de cacher les émotions tout en faisant passer des messages.

A ce titre, le processus budgétaire pourrait être un élément essentiel à l'équilibre social des entreprises. Hirschman (1970) considère que les employés supportent un coût de sortie supérieur à celui des clients et qu'ils ont une prédisposition pour la « voix », c'est-à-dire l'expression de leurs griefs. Il s'agit donc de créer des mécanismes organisationnels qui favorisent l'extériorisation de leur mécontentement plutôt que leur départ de l'organisation. Bien qu'Hirschman ne le précise pas, on pourrait imaginer que le processus budgétaire puisse fonctionner comme un forum d'expression et de traitement des motifs de mécontentement.

3.1.2. Un processus de négociation institutionnalisé arbitré par des tiers

Les prétentions des différents responsables sont appréciées à l'aune d'une mesure commune et leur compatibilité d'ensemble est vérifiée. Les négociations budgétaires se déroulent dans le cadre d'un schéma financier préétabli. La demande de ressources supplémentaires d'une unité n'est pas rejetée arbitrairement mais parce qu'une simulation globale des prétentions de chaque unité démontre son impossibilité. Le processus budgétaire constitue donc une négociation généralisée d'attribution de ressources rares en échange d'un engagement de résultat. Cette négociation est mise en œuvre par le personnel financier (souvent le contrôleur de gestion) qui est chargé du respect de la logique économique.

La compatibilité des plans d'action ne s'effectue pas par confrontation directe des acteurs mais par la médiation de l'outillage budgétaire et des contrôleurs de gestion, dans un processus de négociation global et périodique. Par construction, le processus budgétaire introduit du tiers et des possibilités d'arbitrage. Il fonctionne comme un processus de médiation interne, qui permet à chacun de s'exprimer et d'intégrer les contraintes de l'autre.

3.1.3. Le rappel de l'orientation coopérative

Bien que les managers soient mis en situation de compétition les uns avec les autres (pour l'attribution de moyens humains et financiers, pour les promotions internes), le processus budgétaire rappelle l'orientation coopérative et l'interdépendance des individus dans l'atteinte des objectifs financiers et stratégiques. Le processus budgétaire est l'occasion de rappeler qu'aucune des parties ne peut réussir sans l'autre. Le rappel de cet objectif supérieur constitue un excellent moyen de résoudre et de prévenir les conflits : « ne soyez pas effrayé qu'un conflit de personne se produise en même temps qu'un conflit de tâche, du moment que vous pouvez convaincre la partie adverse que vous allez gagner ou perdre ensemble » (Jansenn et al., 1999, p. 137).

La répétition des processus budgétaires au cours des années incite au développement de relations de collaboration, en dépit de l'orientation compétitive des participants. Axelrod (1984) a démontré que des comportements coopératifs pouvaient se dérouler dans des situations de compétition extrême, à l'instar de la guerre des tranchées pendant la première guerre mondiale, à condition que les interactions se succèdent dans le temps. Des comportements de solidarité ont ainsi été observés par Besson et al. (2004) au cours du processus budgétaire entre unités qui se répartissaient les risques. Quand une unité n'est pas en mesure d'atteindre son objectif budgétaire, la sur-performance d'une autre unité compense cette déficience et permet d'obtenir le même résultat final.

3.2. Les actions favorables à la résolution des conflits

Si le processus budgétaire présente des caractéristiques intrinsèquement favorables à la résolution des conflits, une approche volontaire et consciente favorise l'émergence de solutions constructives.

3.2.1. Une justice procédurale à défaut d'une justice distributive

Il est préférable que les décisions prises par les personnes en position d'autorité, confrontées à des situations conflictuelles, ne revêtent pas un caractère arbitraire et partial. Pour cela, il est important que les parties aient eu la possibilité de s'exprimer et de défendre leur point de vue en participant activement à l'élaboration du budget.

A défaut d'une justice distributive dont les critères de décision peuvent toujours être contestés, une justice procédurale est en effet recommandée par la littérature, comme nous

allons le voir. La justice procédurale est la justice des procédures qui déterminent le résultat alors que la justice distributive se base sur les principes d'équité, d'égalité ou de besoin pour déterminer une juste répartition. Selon le principe d'équité, les individus doivent être rétribués proportionnellement à leur mérite ; selon le principe d'égalité, tous les individus doivent être traités de manière égale ; selon le critère du besoin, les individus qui ont le plus besoin doivent recevoir plus que ceux qui ont moins besoin⁶.

Dans les situations d'incertitude, la justice des procédures est la meilleure garantie que les décisions prises sont justes. La justice des procédures est jugée par la majorité des individus comme plus importante que la justice des résultats (Deutsch, 2000b). Quand les individus sont soumis à des procédures qui leur semblent justes, ils sont plus enclins à accepter un résultat décourageant. Wentzel (2002) montre ainsi que la participation au cours du processus budgétaire accroît la perception de justice, ce qui élève l'implication et influence par là-même la performance.

3.2.2. Recadrer le conflit comme un problème à résoudre

La résolution constructive d'un conflit est favorisée quand le conflit est recadré comme un problème à résoudre (Deutsch, 2000a). Le terme de problème ne doit pas être traité dans son acception négative d'obstacle, de difficulté mais comme une énigme, un mystère, un défi, une opportunité (Weitzman & Weitzman, 2000). Dans cette optique, plusieurs techniques de négociation doivent être explorées : agrandir le gâteau (trouver des moyens communs pour accroître les ressources à partager) ; compenser (trouver de nouveaux moyens de dédommager une partie qui a cédé sur un point) ; combler le fossé (de nouvelles options sont créées pour satisfaire des intérêts sous-jacents critiques).

Le processus budgétaire constitue une occasion pour transformer un conflit en un débat qui permet de clarifier les différences de point de vue et trouver une solution de synthèse. Le processus budgétaire est une procédure de médiation interne qui évite aux antagonismes de dégénérer en permettant à chacune des parties impliquées de s'exprimer. Or, les travaux de Garcia (1991) montrent que l'efficacité de la médiation ne tient pas à la personnalité du médiateur, ni à la nature du conflit traité mais à l'organisation intrinsèque des échanges entre parties prenantes, ce que justement le processus budgétaire organise.

⁶ Deutsch (2000b) préconise que le principe d'équité soit employé dans les situations où l'efficacité économique est recherchée, le principe d'égalité quand il s'agit de promouvoir l'harmonie et la cohésion sociales ; le critère du besoin quand on souhaite encourager le développement personnel et l'aide sociale.

Dans cette perspective, les individus peuvent « combiner l'information la plus fiable et les meilleures idées pour prendre les décisions de qualité qu'ils sont prêts à mettre en œuvre » (Etherington & Tjosvold, 1998, p. 143). Etherington & Tjosvold (1998) vérifient ainsi que les discussions ouvertes au cours du budget dans un contexte de coopération contribuent à l'acceptation du processus budgétaire, au sentiment d'unité et d'appartenance, grâce à l'amélioration des relations et de la productivité. Dans ce sens, le budget est un véritable outil de collaboration, dans le sens fort que donnent Mintzberg et al. (1996) à la collaboration : « Collaborer suppose de s'affranchir de limites et/ou d'inventer des solutions créatives qui satisfont les besoins de toutes les parties » (p. 70).

4. Conséquences des conflits lors du processus budgétaire

Compte-tenu de la fonction spécifique et intrinsèque du processus budgétaire en termes de résolution de conflits, la question de l'influence des conflits lors du processus budgétaire mérite d'être posée dans des termes nouveaux. La littérature sur le conflit organisationnel raisonne en effet de manière générale, en considérant l'intensité du conflit dans l'absolu ou dans sa dimension émotionnelle. Or, les conflits qui se produisent lors de l'élaboration du budget ont une caractéristique particulière puisqu'ils se déroulent dans un cadre qui est censé être propice à leur résolution. Un nouvel axe d'analyse apparaît donc : l'impact des conflits lors de l'élaboration du processus budgétaire va dépendre de leur résolution au cours du même processus.

Les conséquences des conflits, telles qu'elles ont été présentées au chapitre précédent vont donc être présentées à nouveau selon leur résolution constructive ou non.

4.1. Conséquences de la résolution constructive des conflits lors de l'élaboration du budget

Les avantages des conflits tels qu'ils sont mis en avant dans la littérature supposent une résolution constructive.

Amélioration de la qualité des décisions

Les conflits contribuent à améliorer la qualité des décisions quand une synthèse est réalisée entre les différents points de vue qui s'affrontent. Rappelons que les conflits constituent un remède contre la pensée de groupe et la polarisation des décisions prises par des individus en groupes (Janis, 1972, McCauley, 1989). Les individus tendent en effet à

renoncer à leurs préférences personnelles pour adopter celles qu'ils perçoivent être celles du groupe. Ils développent les arguments qu'ils pensent être acceptables par le groupe et censurent ceux qui pourraient ne pas l'être. Ce phénomène se produit aussi lors de l'élaboration du budget, comme Daroca (1984) a pu le mettre en évidence.

Daroca (1984) bâtit une expérience de laboratoire dans laquelle il demande à des équipes de répartir de manière consensuelle un budget de dépenses discrétionnaires en frais R&D et marketing. Il observe une polarisation des décisions d'autant plus forte que le groupe est homogène et qu'il n'y a pas de leader pour contrebalancer l'influence de la majorité. Ainsi, un débat induit par une composition hétérogène et l'existence d'un leader « dissonant » possédant une opinion distincte contribue à lutter contre la tendance naturelle des groupes à la polarisation des décisions. Cette expérience menée dans le cadre d'une allocation budgétaire confirme la pertinence des préconisations de Janis (1972). Il faut attribuer à un ou deux membres de l'organisation le rôle d'introduire du conflit dans les situations présentant le danger d'un consensus précoce. Ces personnes doivent défendre aussi efficacement que possible le point de vue opposé à celui de la majorité.

Le processus budgétaire comme vecteur de changement et d'apprentissage organisationnel

L'intégration comme mode de résolution des conflits est un moyen d'apprentissage organisationnel. Comme l'explique Follet (1940), dans un conflit constructif, chaque partie gagne quelque chose et fait une expérience nouvelle. La résolution de problèmes est une des principales sources de décisions innovantes dans les organisations (Thomas et al., 1978). La résolution de conflits au cours du processus budgétaire constitue une source privilégiée d'adaptation et d'apprentissage.

Inversement, le changement peut être une source de conflits lors de l'élaboration du budget. La remise en cause de certaines pratiques, allocations et attributions habituelles va susciter des résistances. L'élaboration du budget constitue un des moyens de concrétiser ces changements en résolvant les problèmes de mise en œuvre pratique, ce qui permet de surmonter en les dépassant les résistances au changement.

4.2. Conséquences de la non résolution des conflits latents ou exprimés au cours du processus budgétaire

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les conflits entraînent toute une série d'émotions négatives, qui peuvent nuire à la motivation, à l'implication et à la satisfaction professionnelles. Ces inconvénients perdurent et sont exacerbés quand les conflits ne sont

pas résolus ou qu'ils restent latents. Ces difficultés peuvent prendre la forme de baisse de productivité ou de *turnover* excessif. Les supérieurs ne seraient en effet généralement pas conscients que leurs subordonnés songent à démissionner à cause des griefs qu'ils nourrissent à leur encontre (Morill, 1989). Au-delà de ces conséquences négatives, d'autres effets plus subtils de résistance passive et de sabotage peuvent se faire jour.

Résistance passive

L'injustice perçue lors de l'allocation des ressources provoque des formes de résistance passive. La frustration et le ressentiment éprouvés, quand les individus ne peuvent ni partir, ni exprimer leurs revendications (Hirschman, 1970), engendrent des attitudes de non-coopération (Morill et al., 2003). Kabanoff (1991) explique que l'iniquité dans la distribution des ressources (même si les membres faibles dans un groupe acceptent plus facilement les distributions inéquitables au profit des membres forts) amène les membres de l'organisation à revoir leur contribution dans le sens d'un moindre engagement plutôt qu'elle ne cristallise dans un conflit ouvert.

Pour Athanassiades (1973), la distorsion des communications ascendantes (c'est-à-dire les communications des subordonnés vers leurs supérieurs hiérarchiques) est un phénomène courant et d'autant plus fréquent que les subordonnés ont le désir de gravir les échelons et qu'ils vivent dans un climat d'insécurité. La déformation et la rétention d'informations est un mécanisme de défense qui permet de se protéger des rivalités individuelles et interdépartementales et de réparer des injustices subies. Morill et al. (2003) cite une enquête particulièrement inquiétante à ce sujet, puisqu'un tiers des 400 managers interrogés (de manière non aléatoire) reconnaissent ne pas communiquer des informations nécessaires à des décisions clé ou ne pas intégrer des personnes importantes lors de processus de décision pour nuire à la qualité des choix faits.

Le sabotage

Les conflits cachés représentent une contestation de l'autorité et prennent la forme de sabotages directs ou indirects. Morill et al. (2003) dans une brève revue de la littérature fournissent plusieurs exemples de sabotages, qui vont de la facilitation de pannes de machines, aux erreurs délibérées dans le processus d'assemblage, à la propagation de virus ou à la diffusion par voie de presse d'informations compromettantes. Le sabotage serait un moyen pour les subordonnés d'exprimer leurs griefs contre leurs supérieurs, de réparer des injustices qu'ils ont subies et de se témoigner une solidarité tacite ou explicite.

5. Conclusion

L'émergence de conflits lors de l'élaboration du budget est influencée par deux séries de facteurs jouant en sens opposé. D'un côté, les normes d'interaction (faible tolérance à la critique - non possibilité d'exprimer des doutes, aversion au conflit – volonté d'apaiser les tensions) ou le déroulement du processus budgétaire (fixation autoritaire des objectifs budgétaires, consensus sur un niveau de *slack* confortable, non discussion des plans d'action, discussions limitées aux modifications incrémentales) inhibent la formation et l'expression de conflits. De l'autre, les enjeux du processus budgétaire (allocation des ressources, répartition du pouvoir, exercice du contrôle et de la pression, affrontement de visions du monde mutuellement exclusives) font de l'élaboration du budget un moment propice à la manifestation de conflits.

Le processus budgétaire a toutefois la particularité de faire surgir des conflits, qu'il peut résorber dans le même mouvement car il offre un cadre institutionnalisé à la résolution constructive des conflits (langage rationnel commun, médiation automatique, rappel de l'orientation coopérative, justice procédurale en cas de participation, recadrage possible du conflit comme un problème à résoudre). S'il remplit cet office, on peut attendre du processus budgétaire qu'il contribue à la qualité des décisions prises et à l'apprentissage. Dans le cas contraire, il peut démotiver et susciter différentes formes de résistance passive et de sabotage.

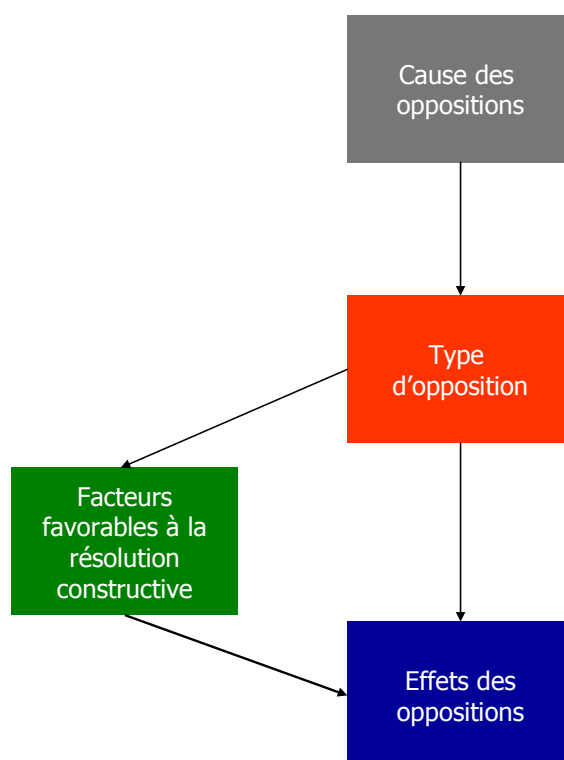
Chapitre 5. FORMULATION DES HYPOTHESES

Malgré l'omniprésence des budgets dans les entreprises, les pratiques budgétaires sont mal documentées ; les phénomènes de conflit au cours du processus budgétaire encore moins bien connus. Le chapitre précédent nous a permis de lister des facteurs explicatifs de la présence ou de l'absence de conflits lors de l'élaboration du budget, de cerner les mécanismes propres au processus budgétaire facilitant la résolution des conflits, de rappeler les effets tant positifs que négatifs des conflits en fonction de leur résolution mais n'a permis d'apporter des réponses concrètes à nos questions de recherche, relatives aux causes et aux effets des conflits lors de l'élaboration du budget. Parmi les causes que nous avons recensées, nous ne savons pas lesquelles ont réellement un impact et pour ce qui des conséquences, nous ignorons si le conflit peut véritablement contribuer à la performance budgétaire et de quelle manière.

Pour remédier à cette lacune de la littérature dans le domaine des conflits budgétaires, nous nous proposons d'analyser les causes et les conséquences des débats et conflits lors de l'élaboration du budget. Pour cela, nous allons, dans ce chapitre, construire un modèle relationnel résumant les interactions possibles entre les différents construits et formuler des hypothèses testables.

Avant de rentrer dans un plus grand détail, précisons que le modèle relationnel que nous nous apprêtons à approfondir comporte trois composants élémentaires (les causes des oppositions, les types d'opposition et les conséquences) liés par une relation de causalité simple, sur laquelle vient se greffer l'effet d'une variable modératrice : les facteurs favorables à la résolution constructive. L'ensemble peut être représenté par le schéma suivant (figure 5.1). Nous allons dans un premier temps préciser le contenu des variables de notre modèle, pour préciser ensuite le sens des relations possibles entre variables.

Figure 5.1. : Schéma général de notre modèle relationnel



1. Identification des variables

1.1. Débats et conflits

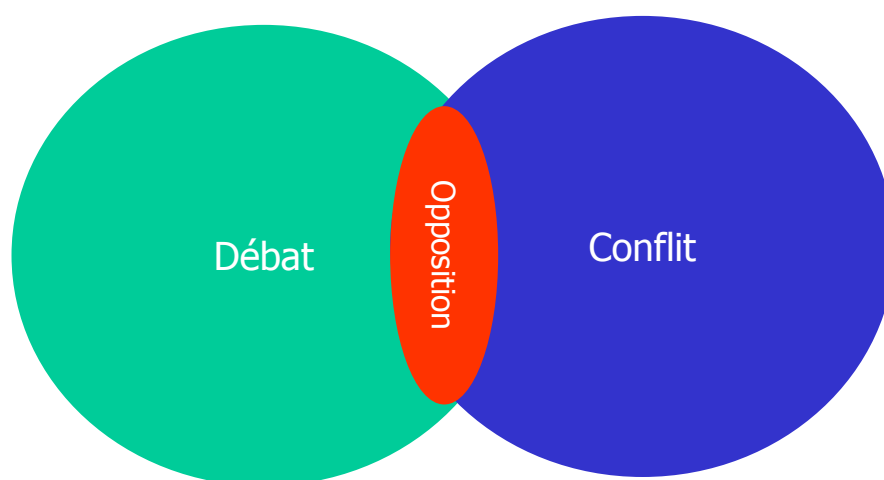
Comme cela a été développé au cours du chapitre 3, les termes de débat et de conflit ne sont pas toujours bien définis. La frontière entre ces deux notions est floue et subjective. Tous deux désignent une forme d'opposition mais dans le débat, l'échange d'arguments ne menace pas l'identité des individus. Pour clarifier ces concepts, nous avons retenu que le conflit est une opposition entre individus dont au moins une des parties perçoit l'autre comme une menace ; le débat est un échange verbal entre parties qui ont des opinions apparemment opposées.

Ont été exclus de cette recherche les termes de conversation ou de discussion, qui sont pourtant fréquemment employés en anglais dans la littérature managériale. Il nous a en effet semblé inadéquat d'utiliser des termes de la vie courante, dont la connotation est plutôt légère et parfois badine, pour qualifier les échanges tendus qui peuvent se produire lors de l'élaboration du budget. Nous ne voulons pas dire qu'il n'y ait pas de discussions budgétaires ; l'expression « discuter le budget » fréquemment employée dans les organisations, qu'elle constitue un euphémisme ou non, indique bien le contraire.

Cependant, ce type d'interactions, qui ne présentent pas de caractère d'opposition, sort du cadre de cette recherche.

Afin de pouvoir rassembler sous un même vocable, l'ensemble des interactions ayant une coloration d'opposition, nous avons choisi de les désigner par leur point commun: l'opposition. La notion d'opposition est à l'intersection des concepts de débat et de conflit, de sorte que les définitions du conflit et du débat (cf. plus haut) font chacune référence et ont en commun la notion d'opposition.

Figure 5.1 : la notion d'opposition est à l'intersection des concepts de débat et de conflits



1.2. Facteurs favorisant et limitant les oppositions

La détermination des facteurs favorisant et limitant les conflits lors de l'élaboration du budget a fait l'objet du chapitre précédent.

Parmi les facteurs favorisant les conflits, nous avons recensé la faible tolérance à la critique ou la non possibilité d'exprimer des doutes, l'aversion au conflit ou la volonté d'apaiser les tensions, la fixation autoritaire des objectifs budgétaires, le consensus sur un niveau de slack confortable, la non discussion des plans d'action et des discussions limitées aux modifications incrémentales. Nous avons retenu l'ensemble de ces variables hormis les discussions limitées aux modifications incrémentales, par souci de simplifier notre modèle et parce que cet aspect du processus budgétaire est une caractéristique partagée par toutes les entreprises et donc non discriminantes. Pour ce qui est de la dénomination des variables, nous avons préféré des termes comportant le moins de jugements de valeur possible. Nous avons donc préféré la non possibilité d'exprimer des doutes à la faible tolérance à la critique et la volonté d'apaiser les tensions à l'aversion au conflit.

Pour ce qui est des facteurs propices à la manifestation de conflits, nous retiendrons des chapitres 3 et 4, les rivalités pour l'attribution de ressources rares, les luttes de pouvoir, la résistance au contrôle et de la pression budgétaire, l'affrontement de visions du monde mutuellement exclusives.

Bien que nous n'ayons pas spécifiquement étudié les facteurs favorisant et limitant les débats, nous pouvons raisonner par extension et généraliser le modèle théorique conçu pour les conflits à toute forme d'opposition. Ce raccourci se justifie par l'existence d'un continuum d'opposition entre débats et conflits, si marqué que plusieurs auteurs confondent, comme nous l'avons vu au chapitre 3, débat et conflit.

1.3. Traitement des oppositions en vue d'une résolution constructive

L'élimination ou la domination de son opposant est bien une manière de résoudre les oppositions mais qui ne peut pas être qualifiée de constructive. L'opposition initiale n'a pas été dépassée dans une synthèse dans laquelle chacun peut se retrouver ou dans une solution qui donne à chacun l'impression d'avoir gagné. Morton Deutsch (1973) considérait qu'un conflit est constructif quand les parties impliquées sentent avoir gagné quelque chose du conflit et qu'il est destructeur quand elles se sentent mécontentes du résultat.

Nous avons vu au chapitre 3 les facteurs qui favorisaient la résolution constructive des conflits : l'existence perçue d'un dénominateur commun (généralement un but supérieur commun aux parties), la volonté de coopérer, la croyance dans la possibilité de résolution (qui suppose une modification des attributions négatives sur la partie adverse) et la flexibilité cognitive. Nous disions aussi au chapitre 4 que le processus budgétaire était un processus de négociation institutionnalisé arbitré par des tiers. On peut donc imaginer que les contrôleurs de gestion, grâce à leur statut d'experts fonctionnels neutres, constituent un cinquième facteur bénéfique.

L'objet de cette recherche n'est pas de confirmer la relation entre facteurs favorables à la résolution et la résolution constructive des conflits. Cela nous conduirait à répliquer des expériences déjà menées par des psychosociologues et à réduire le champ de cette recherche aux conflits exprimés lors de l'élaboration du budget. Notre objectif est plutôt de comprendre l'effet des oppositions sur la performance du processus d'élaboration du budget. Les facteurs favorables à la résolution des conflits ont un rôle de variable médiatrice et nous considérons comme acquis leur lien avec une résolution effective des conflits.

1.4. Effets des oppositions : performance du processus d'élaboration du budget

Les effets des oppositions ou de leur absence lors de l'élaboration du budget méritent d'être analysés. L'élaboration du budget a des effets tout autant sur les individus qui y participent (engagement par rapport à l'objectif budgétaire, motivation à atteindre l'objectif budgétaire, satisfaction ou frustration d'avoir participé à l'élaboration du budget) que sur l'organisation (niveau de *slack* incorporé dans le budget, intégration des différentes contraintes organisationnelles dans les objectifs budgétaires, apprentissage résultant de la mise en commun d'informations et de perspectives). Pour désigner par un terme générique les conséquences de ces oppositions, nous avons recours à une notion susceptible d'englober les multiples aspects du processus d'élaboration du budget: sa performance.

La performance est un « concept-valise » qui possède autant de contenus qu'il y a de valeurs qui le sous-tendent. La performance pour un financier est très différente de la performance pour un défenseur de l'environnement. En dépit de connotations positives évidentes, il n'existe, de plus, pas de performance absolue mais uniquement des performances relatives, que ce soit par rapport à un concurrent, une réalisation passée ou un objectif assigné. Comme Bourguignon (1997) l'explique, en s'appuyant sur les travaux de Wittgenstein et de Boudon, il existe dans le langage courant et scientifique une multitude de termes non définis et non définissables (par exemple, jeu ou rationalité). Malgré cette polysémie et ce « flou sémantique », nous retiendrons avec Bourguignon (1997) l'usage le plus fréquent en gestion, qui est fait du terme performance, à savoir « résultat positif de l'action ».

Afin de limiter l'imprécision du terme de performance, nous allons nous efforcer de spécifier les caractéristiques de la performance d'un processus d'élaboration du budget. Celle-ci est liée aux finalités du processus budgétaire, telles qu'elles émergent de la pratique et de la théorie. La notion de performance du processus budgétaire désignerait ainsi l'aptitude d'un processus budgétaire à remplir les fonctions qui lui sont habituellement attribuées.

Dans le chapitre 2, une revue de la littérature a permis de recenser trois finalités et neuf fonctions : le contrôle des individus (communiquer, évaluer la performance, impliquer et motiver), la gestion des interactions entre unités interdépendantes (coordonner, allouer les ressources, résoudre les conflits organisationnels), la gestion de la performance organisationnelle (anticiper, piloter au quotidien, favoriser l'adaptation et l'innovation).

Le processus budgétaire comporte trois phases principales, constitutives d'un modèle de contrôle par rétro-feedback, incarné par l'image du thermostat : fixation des objectifs (élaboration du budget), comparaison des réalisations aux objectifs et éventuellement actions correctrices. Dans cette recherche, c'est la phase de fixation des objectifs, c'est-à-dire d'élaboration du budget qui nous intéresse. Pour juger de l'impact des interactions lors de l'élaboration du budget, seules les sept fonctions du processus budgétaire concernées par cette première phase doivent être retenues : communiquer, impliquer et motiver, coordonner, allouer les ressources, résoudre les conflits, anticiper, favoriser l'adaptation et l'innovation, à l'exclusion donc des fonctions d'évaluation de la performance et de pilotage au quotidien.

Ces sept fonctions n'ont pas le même statut et ne présentent pas le même intérêt ni la même aptitude à « se laisser mesurer ». Tout d'abord, la fonction de résolution des conflits, avec notre perspective sur les débats et les conflits, n'est pas un résultat au même titre que les autres mais une variable médiatrice : nous allons développer l'hypothèse dans le modèle testé que la manière dont les antagonismes sont traités influence le résultat du processus d'élaboration du budget. Le processus budgétaire peut résoudre mais aussi créer des conflits, dont la résolution au cours du même processus n'est pas neutre – c'est l'objet de cette thèse. Et il serait incohérent d'étudier le même objet en le considérant simultanément comme une variable de résultat et une variable médiatrice.

S'il est possible par ailleurs d'apprécier la manière dont les fonctions de communication, d'implication et de motivation sont remplies en interrogeant directement les individus sur leur compréhension et acceptation des objectifs budgétaires, leur satisfaction et motivation, la mesure des fonctions de coordination et d'allocation des ressources est problématique. Il faudrait pouvoir bénéficier d'une part de suffisamment de recul dans le temps et d'autre part d'une position centrale pour émettre un jugement équilibré. Cela ne gommerait pas la lacune majeure de ne disposer d'aucune situation de référence pour juger de l'efficacité des actions de coordination et d'allocation de ressources. Ces deux fonctions seront donc aussi exclues du champ de mesure de la performance budgétaire.

La fonction du processus budgétaire qui consiste à anticiper en fixant des objectifs budgétaires peut être capturée par l'appréciation de la qualité des décisions budgétaires, définie non pas par leur pertinence *a posteriori* mais par la valeur ajoutée perçue du processus budgétaire. Faute de pouvoir juger de la qualité intrinsèque des objectifs budgétaires, on s'attache ainsi à la perception des acteurs impliqués quant à la qualité des objectifs retenus. Enfin, la fonction de favorisation de l'apprentissage et de l'innovation sera appréhendée par l'apprentissage et l'innovation qui découlent de l'élaboration du budget.

La performance d'un processus budgétaire peut donc s'appréhender à travers la qualité de ses « outputs », à la fois en termes décisionnels et humains. Sur les neuf fonctions du processus budgétaire identifiées au chapitre 2, la performance du processus budgétaire sera évaluée à l'aune de quatre critères correspondant aux quatre fonctions qui concernent la phase d'élaboration du budget, qui sont mesurables par la perception des acteurs et qui n'ont pas un statut ambigu de cause et de conséquence. Ces quatre critères évaluent un aspect collectif du processus budgétaire (qualité des décisions prises, source d'apprentissage organisationnel) et un aspect individuel (acceptation et compréhension du budget, motivation et satisfaction des individus).

Figure 5.2 : variables mesurant la performance du processus d'élaboration du budget à partir des fonctions du processus budgétaire

Contrôler les individus	Communiquer	Compréhension - acceptation
	Evaluer les performances	Ne concerne pas la phase d'élaboration du budget
	Impliquer, motiver	Motivation -satisfaction
Gérer les interactions	Coordonner	Difficilement mesurable – exclu du champ de recherche
	Allouer les ressources	Difficilement mesurable – exclu du champ de recherche
	Résoudre les conflits	Double statut : résultat et moyen
Gérer la performance organisationnelle	Anticiper -planifier	Qualité des décisions budgétaires
	Piloter au quotidien	Ne concerne pas la phase d'élaboration du budget
	Favoriser l'apprentissage	Source d'apprentissage organisationnel

2. Représentation du modèle général testé

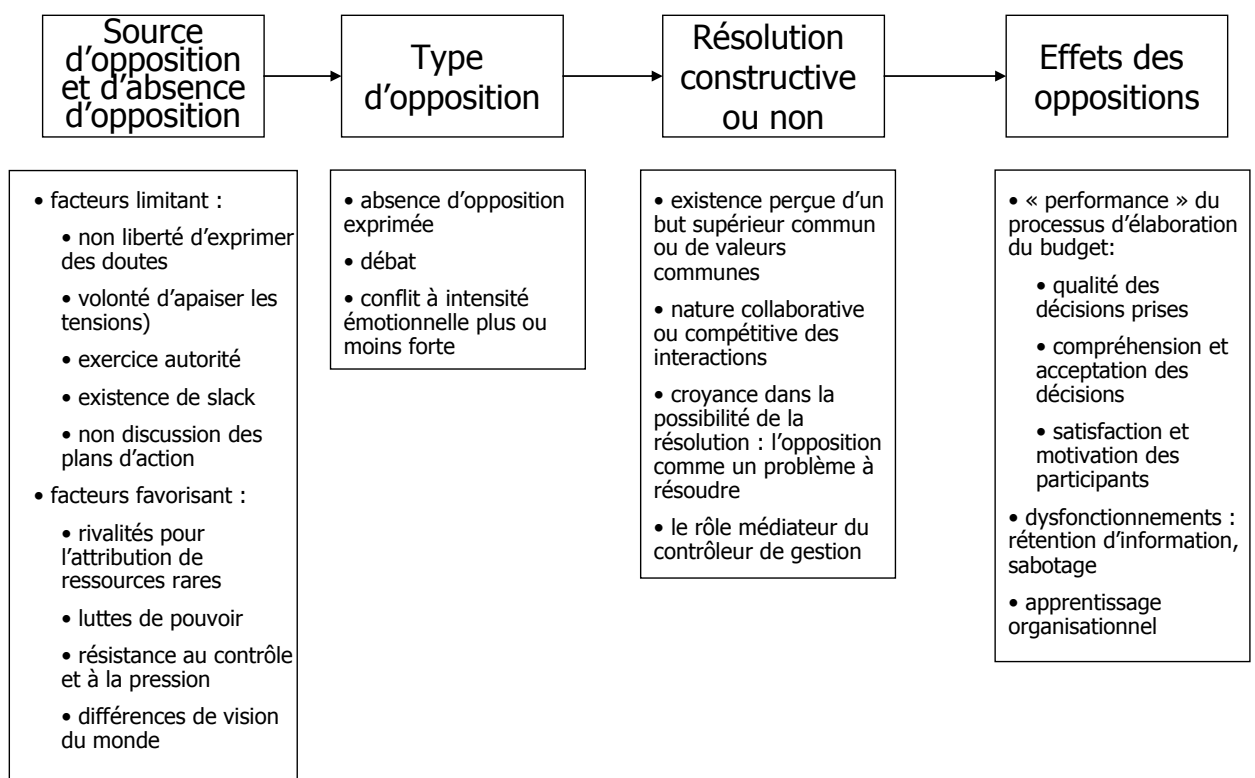
Le modèle général que nous avons présenté en introduction et qui est en fait une chaîne de causalité entre des causes et des conséquences peut maintenant être précisé.

Nous venons d'identifier les conditions organisationnelles susceptibles d'engendrer (avec cinq facteurs favorables à l'émergence d'oppositions et quatre autres à leur refoulement) un certain type d'opposition entre individus (absence d'opposition, débat ou conflit), lequel va produire des effets dans l'organisation, notamment en fonction du type de résolution utilisé. La manière dont ces oppositions seront traitées (dans la perspective d'une résolution constructive ou non) constitue une variable médiatrice qui comporte quatre éléments : l'existence perçue d'un dénominateur commun, une volonté de coopérer (qui se traduit par des interactions collaboratives), la croyance dans la possibilité de la résolution et le rôle médiateur du contrôleur de gestion.

Les variables de résultat mesurant la qualité du processus budgétaire sont déduites des fonctions du budget et inspirées du travail d'Amason (1996) sur la qualité du processus de décision stratégique. Nous avons adjoint aux variables d'Amason, des variables indicatrices de dysfonctionnement (démotivation, rétention d'information, sabotage) ainsi que des variables indicatrices de la capacité d'un système de contrôle à induire de l'innovation et du changement.

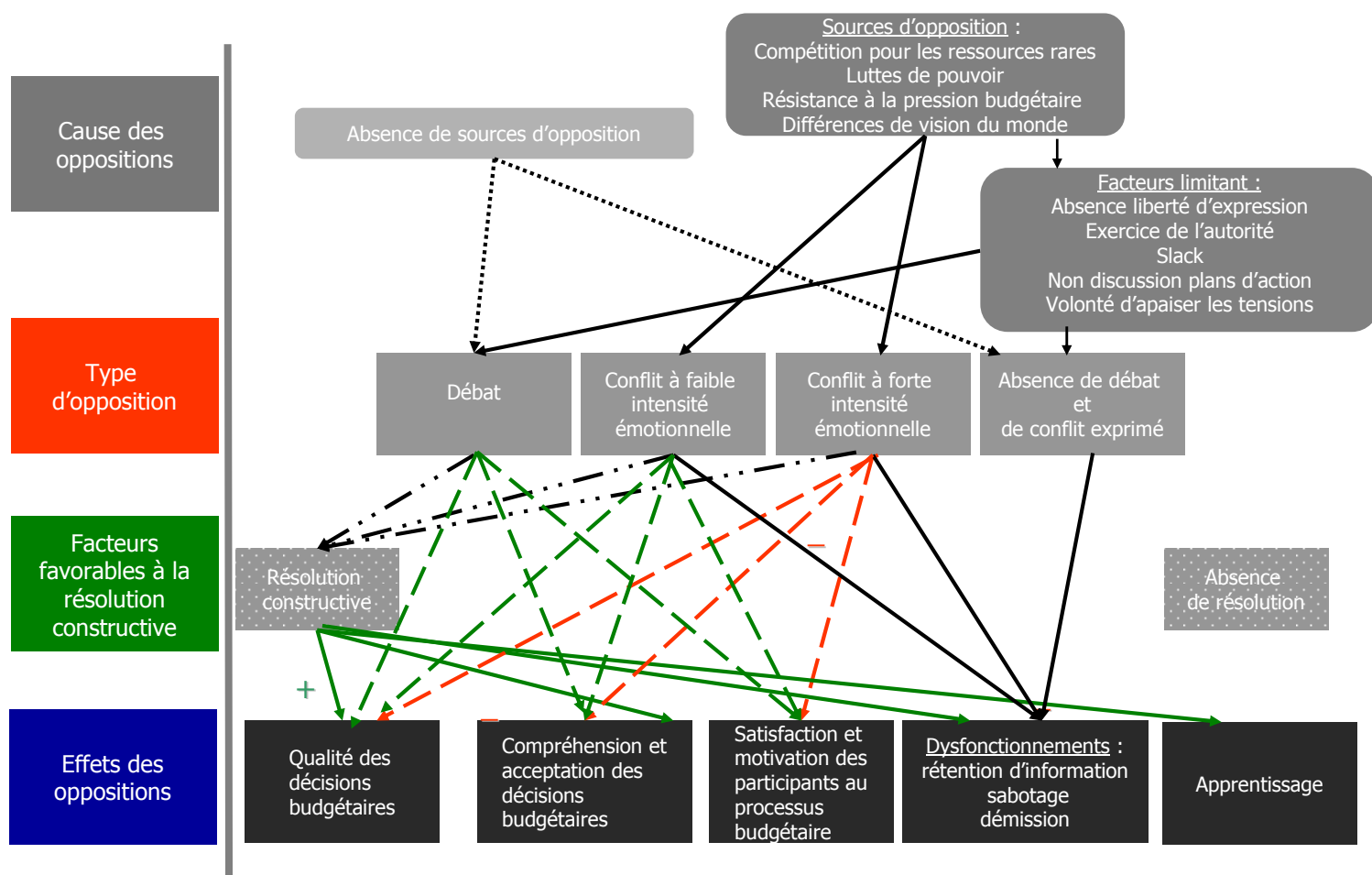
L'ensemble peut être représenté de la manière suivante.

Figure 5.3 : modèle des relations testées



Le schéma général précédent peut être décliné en plusieurs propositions partielles, en fonction des relations attendues entre les différents construits. Ceux-ci présentent en effet des articulations particulières, déduites soit de leur nature (par exemple, les facteurs inhibant le conflit empêchent sa manifestation), soit de recherches antérieures. La littérature nous indique par exemple que les conflits à forte intensité émotionnelle (qui sont dénommés de manière impropre, comme nous l'avons montré, « conflits affectifs » ou « conflits émotionnels ») ont un impact négatif sur la satisfaction des participants (Amason, 1996, Jehn, 1995 & 1997). L'ensemble des relations attendues ainsi que les raisonnements et les références sur lesquels nous nous appuyons sont résumés dans le schéma suivant et décrits plus amplement dans les points 3 et 4.

Figure 5.4 : modèle synthétique des relations attendues

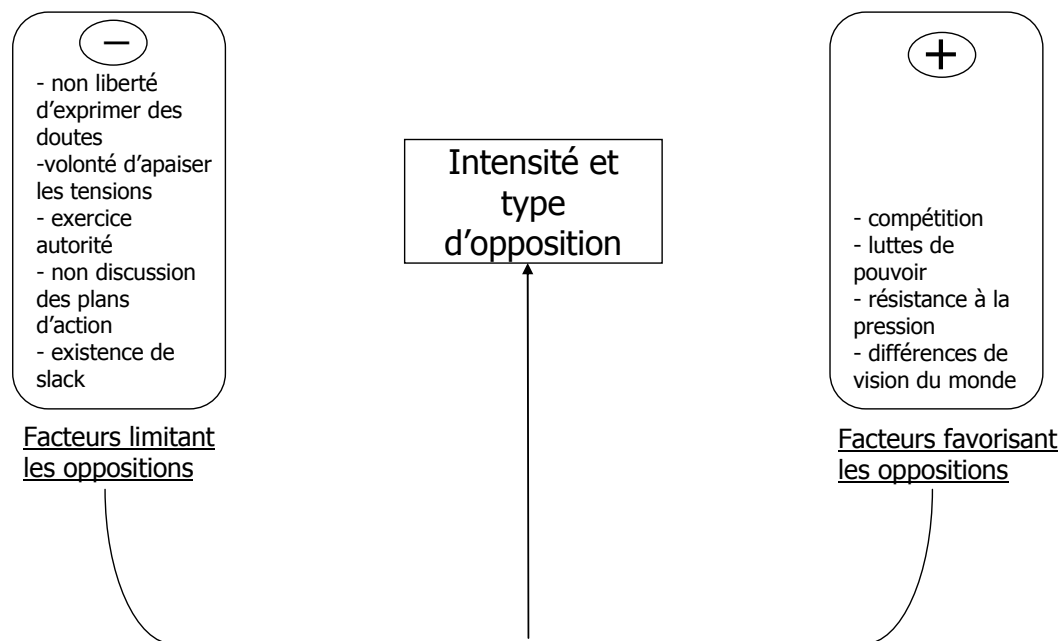


3. Causes et types d'opposition lors de l'élaboration du budget

Etant donné la méconnaissance des phénomènes de conflit au cours du processus budgétaire, la première question à laquelle nous allons essayer d'apporter une réponse concerne l'explication de l'existence et de l'intensité de débats et de conflits. Les sources de conflits dans les organisations et lors de l'élaboration du budget ont fait l'objet d'une revue de la littérature (chapitre 3 et 4). Nous sommes notamment partis du modèle de Pondy (1967) que nous avons critiqué (l'interdépendance n'étant pas selon nous une cause intrinsèque de conflit, mais seulement une condition favorable à leur émergence, les parties impliquées ne pouvant pas s'éviter ou fuir) et complété en lui adjoignant un facteur causal constitué par les différences de vision du monde. Dans le cas particulier de l'élaboration du budget, nous avons intégré un aspect particulier des luttes de pouvoir qui se déploient au sein de la dyade subordonné et supérieur : la résistance au contrôle et à la pression.

La liste des facteurs inhibant l'expression de conflits, alors même que des conditions structurelles à leur manifestation seraient réunies, a été déduite d'une revue de la littérature effectuée au chapitre 5.

Figure 5.5 : facteurs influençant la nature et l'intensité des oppositions entre individus



Proposition n°1 : le type d'opposition observé lors de l'élaboration du budget résulte de l'existence combinée de facteurs favorisant les oppositions et de facteurs les limitant

Trois cas sont donc théoriquement possibles, selon l'existence ou non de sources de conflit :

1. Il n'y a pas de sources d'opposition. Dans ce cas, on ne devrait pas observer d'antagonisme aigu : absence de conflit avec ou sans débat.
2. Il existe des sources d'opposition mais leur effet est tempéré par des facteurs limitant les oppositions. Dans ce cas, le conflit observé devrait être d'autant plus intense que les facteurs favorisant l'emportent sur les facteurs limitant.
3. Il existe des sources d'opposition fortement tempérées par des facteurs limitant les oppositions. Dans ce cas, le conflit devrait être inexistant (avec présence ou non de débat).

Ces trois cas de figure nous permettent de dégager plusieurs hypothèses. Afin de souligner leur caractère réfutable, nous formulerons les hypothèses successivement de deux façons : la première formulation correspond à une hypothèse qui peut être infirmée, tandis que la seconde est plus immédiatement lisible. Ainsi la première hypothèse dans sa version infirmable s'énonce : « l'absence observée de sources d'opposition est compatible avec un degré élevé d'antagonisme » ou encore « la présence observée de sources de conflit est compatible avec un faible degré d'antagonisme » et elle correspond à l'hypothèse « vérifiable » : « l'absence observée de sources d'opposition correspond à un faible niveau d'opposition ».

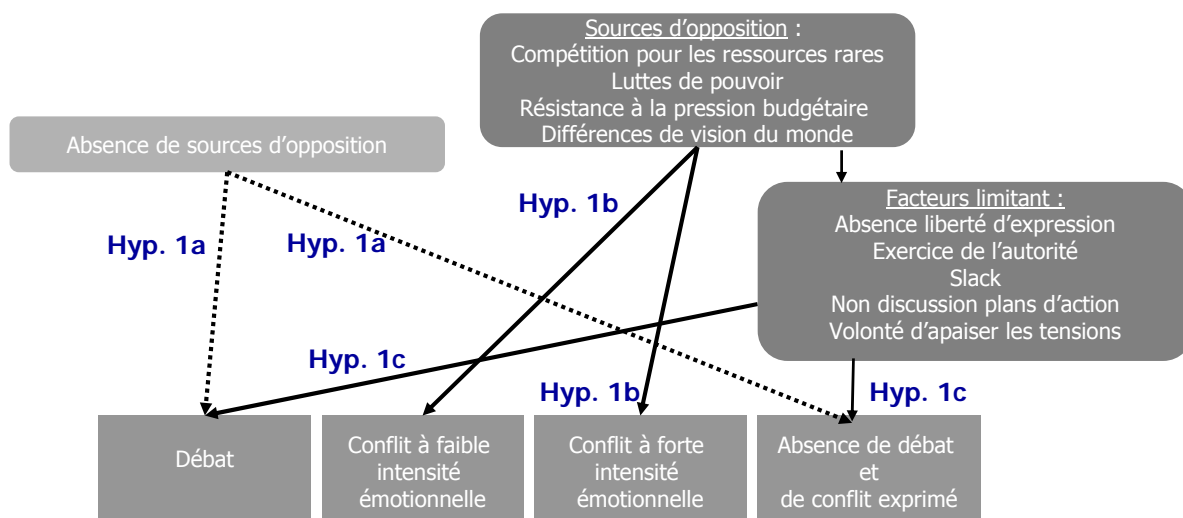
Hypothèse H₀1a : l'absence observée de sources d'opposition est compatible avec un degré élevé d'opposition, ce qui correspond à l'hypothèse H1a : l'absence observée de sources d'opposition correspond à un faible niveau d'opposition.

Hypothèse H₀1b : pour un niveau donné de facteurs limitant les oppositions, le degré d'antagonisme observé décroît avec l'intensité des sources d'opposition, ce qui correspond à l'hypothèse H1b : pour un niveau donné de facteurs limitant les oppositions, le degré d'antagonisme observé croît avec l'intensité des sources d'opposition.

Hypothèse H₀1c : pour un niveau donné de sources d'opposition, le degré d'antagonisme observé s'accroît avec l'intensité des facteurs limitant les oppositions ce qui correspond à l'hypothèse H1c : pour un niveau donné de sources d'opposition, le degré d'antagonisme observé décroît avec l'intensité des facteurs limitant les oppositions.

Ces hypothèses peuvent être représentées de la manière suivante au sein de notre schéma général.

Figure 5.6 : hypothèses relatives aux causes des oppositions



4. Relations entre type d'opposition et performance du processus budgétaire

La littérature sur les décisions de nature stratégique (Amason et al., 1995, Amason, 1996, Eisenhardt et al., 1997b) ou sur les conflits organisationnels (Jehn, 1994, 1995, 1997) fait apparaître le rôle négatif des « conflits émotionnels » et le rôle positif des « conflits cognitifs » sur les aspects humains et décisionnels. Or, nous avons contesté au chapitre 3 la pertinence de la distinction conflit cognitif/conflit émotionnel puisque ces deux dimensions ne sont ni théoriquement, ni empiriquement indépendantes : tout conflit a une composante émotionnelle ; il n'y a que des différences d'intensité. Nous avons par ailleurs montré que la littérature entretenait la confusion entre les notions de débat et de conflit, qui étaient employées de façon quasi interchangeable. Ainsi bon nombre de mérites attribués au « conflit cognitif » pourraient revenir en fait au débat.

Après avoir clarifié les frontières entre débat, conflit à faible intensité émotionnelle et conflit à forte intensité émotionnelle, nous allons déduire de l'état des connaissances actuel des hypothèses testables. Il y a consensus pour décrire les conflits à forte intensité émotionnelle et pour parer les débats de nombreuses vertus. Le statut des conflits à faible intensité émotionnelle est incertain, on ne sait s'il faut le rapprocher en termes de conséquences du débat ou du conflit à forte intensité émotionnelle. La confusion entre débat

et conflit cognitif, c'est-à-dire un conflit qui comporte une faible composante émotionnelle, incite néanmoins à le traiter comme un débat.

Nous proposons par conséquent retenir l'idée que les conflits à forte intensité émotionnelle ont une influence négative sur la performance du processus budgétaire, contrairement aux débats et aux conflits à faible intensité émotionnelle. Les conséquences sont appréciées selon deux angles : un aspect collectif (qualité des décisions) et un aspect individuel (engagement, compréhension, satisfaction, motivation). Un conflit peut en effet avoir des conséquences positives pour une organisation s'il aboutit à des décisions pertinentes, tout en étant mal vécu du point de vue humain, ce qui aboutit à la proposition générale et aux hypothèses testables suivantes⁷.

Proposition n°2 : contrairement aux débats et aux conflits à faible intensité émotionnelle, les conflits à forte intensité émotionnelle influencent négativement la performance du processus d'élaboration du budget, appréhendée tant par la qualité des décisions prises que par ses aspects humains (acceptation & compréhension du budget, satisfaction & motivation des participants au processus budgétaire).

Hypothèse H2a : les conflits à forte intensité émotionnelle sont incompatibles avec des décisions budgétaires de qualité.

Hypothèse H2b : les conflits à forte intensité émotionnelle sont incompatibles avec un niveau élevé d'acceptation, de satisfaction et de motivation.

Hypothèse H2c : les conflits à faible intensité émotionnelle favorisent des décisions budgétaires de qualité.

Hypothèse H2d : les conflits à faible intensité émotionnelle favorisent un niveau élevé d'acceptation, de compréhension, de satisfaction et de motivation individuels.

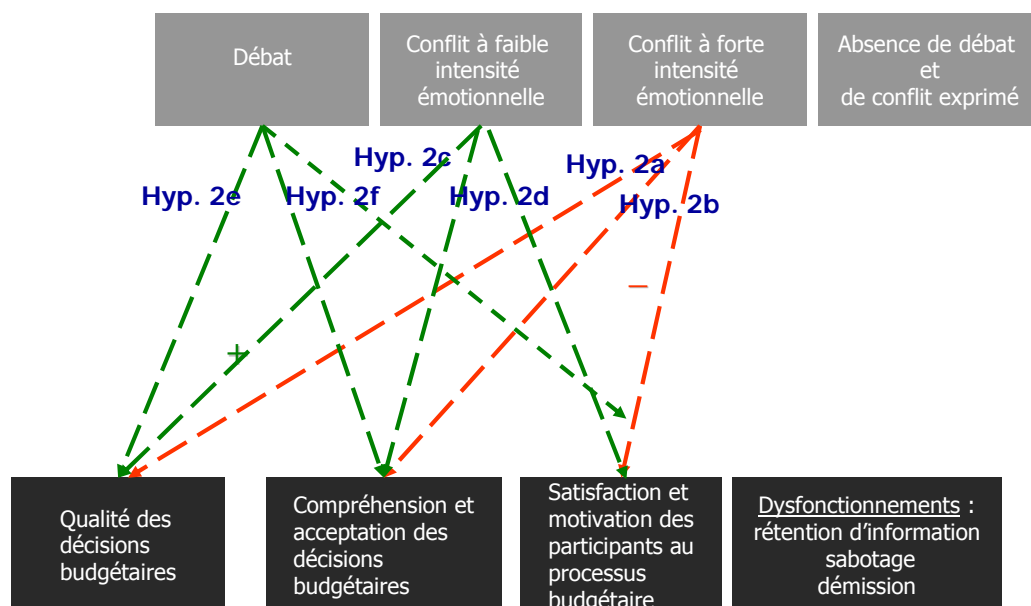
Hypothèse H2e : les débats favorisent des décisions budgétaires de qualité.

Hypothèse H2f : les débats favorisent un niveau élevé d'acceptation, de compréhension, de satisfaction et de motivation individuels.

Ces hypothèses peuvent être représentées de la manière suivante au sein de notre schéma général.

⁷ Pour ne pas compliquer inutilement la lecture, nous n'avons pas formulé explicitement les hypothèses nulles réfutables.

Figure 5.7 : hypothèses relatives aux effets directs des oppositions



Les modèles linéaires testés dans la littérature (Amason et al., 1995, Amason, 1996, Jehn, 1994, 1995, 1997) mettent directement en relation un type de conflit avec un type de conséquence. Cette démarche ne nous paraît pas satisfaisante. Notre revue de littérature consacrée au conflit (chapitre 3) révèle l'importance du traitement des conflits en vue de leur résolution. Comme le déclarent Jansenn et al. (1999) « ne soyez pas effrayé qu'un conflit de personne se produise en même temps qu'un conflit de tâche, du moment que vous pouvez convaincre la partie adverse que vous allez gagner ou perdre ensemble » (p. 137).

L'élaboration du budget fait surgir des conflits qui peuvent être résorbés dans le même mouvement. La manière dont sont traités les conflits pendant ce processus d'élaboration ne peut donc pas être considérée comme neutre. Les modèles précédents pèchent par excès de simplification en omettant une variable médiatrice majeure. Les conflits peuvent avoir un impact positif sur l'organisation (qualité des décisions prises, acceptation et compréhension du budget, satisfaction des participants au processus budgétaire) dans la mesure où ils bénéficient d'une résolution constructive. Le débat ou le conflit ne sont pas intrinsèquement bons ou mauvais ; leur impact dépend de la manière dont ils ont été traités.

Proposition n°3 : le traitement constructif des débats et conflits survenant lors de l'élaboration du budget influence positivement la performance du processus budgétaire, appréhendée tant par la qualité des décisions prises que par ses aspects humains

(acceptation et compréhension du budget, satisfaction, motivation des participants au processus budgétaire).

Hypothèse H3a : les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, sont compatibles avec des décisions budgétaires de qualité.

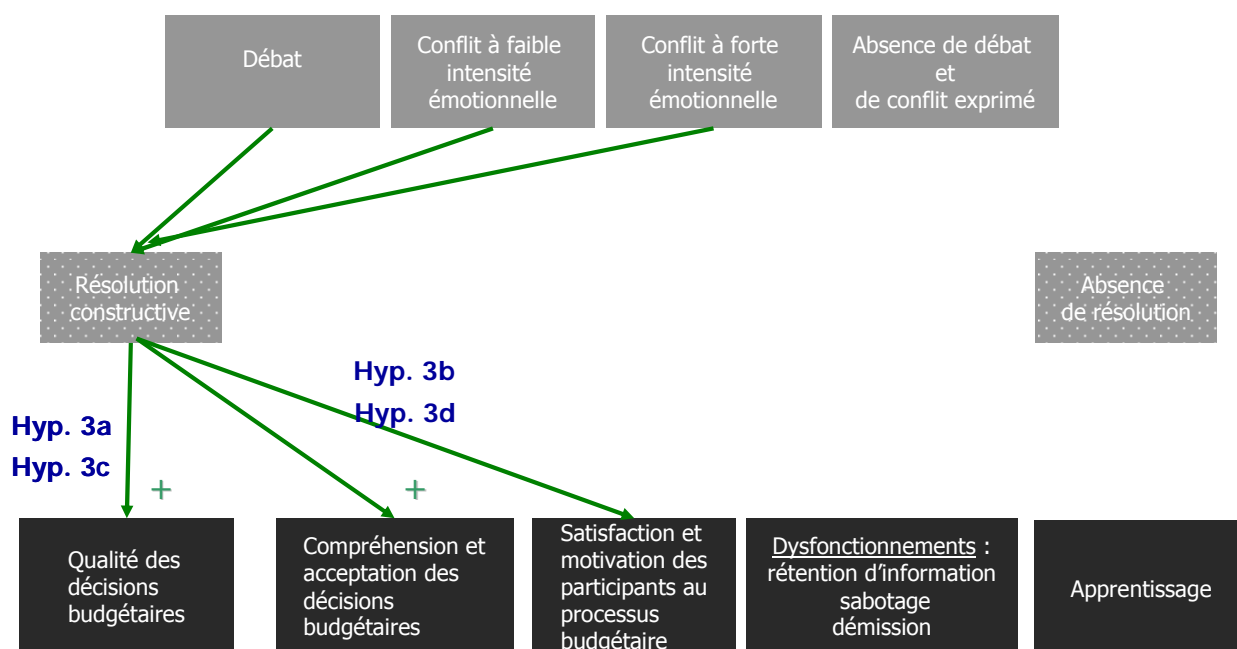
Hypothèse H3b : les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, sont compatibles avec un niveau élevé d'acceptation, de compréhension, de satisfaction et de motivation individuels.

Hypothèse H3c : les débats, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, favorisent des décisions budgétaires de qualité.

Hypothèse H3d : les débats, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, favorisent un niveau élevé d'acceptation, de compréhension, de satisfaction et de motivation individuels.

Ces hypothèses peuvent être représentées de la manière suivante au sein de notre schéma général.

Figure 5.8 : hypothèses relatives aux effets médiatisés des oppositions



Par ailleurs, la non expression des conflits latents aurait des conséquences néfastes en termes de motivation (Kabanoff, 1991), de rétention d'informations et de sabotages (Morill, 1989, Morill et al., 2003). Quand le conflit n'est pas exprimé, il prend la forme de résistance passive ou de récriminations permanentes, incompatibles avec la motivation des

individus (Blackard & Gibson, 2002). La littérature laisse donc penser que les conflits, soit parce qu'ils ont une forte composante émotionnelle, soit parce qu'ils sont latents et qu'ils ne sont pas résolus, sont dysfonctionnels. Avec nos contraintes de recueil de données, à un moment précis dans le temps, sans suivi longitudinal, deux cas de figure sont envisageables. Le conflit était latent et s'est exprimé ; le conflit est latent et ne s'est pas exprimé. Nous aboutissons donc aux deux hypothèses falsifiables suivantes.

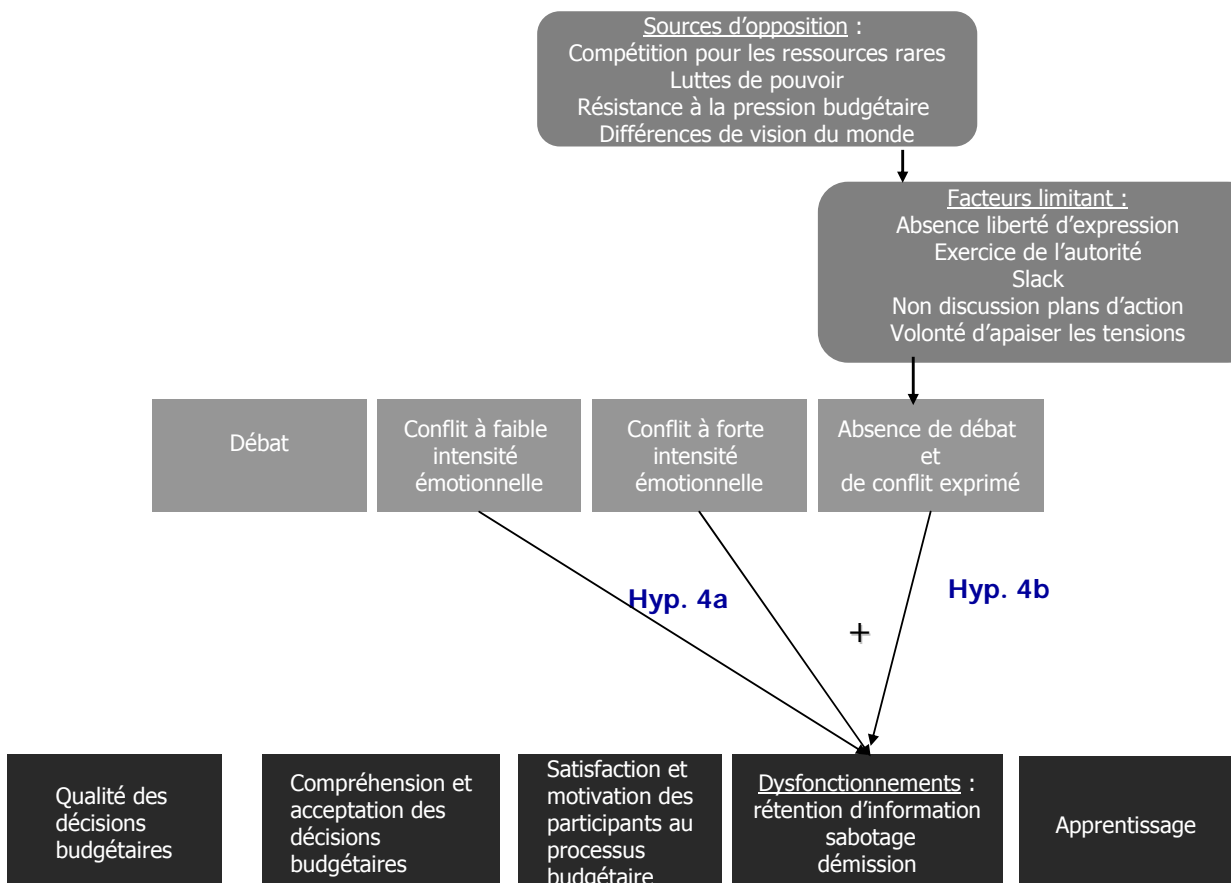
Proposition n°4 : les conflits, qu'ils soient latents ou exprimés, entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs.

Hypothèse H4a: les conflits exprimés entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs.

Hypothèse H4b: les conflits latents, non exprimés, entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs.

Ces hypothèses peuvent être représentées de la manière suivante au sein de notre schéma général.

Figure 5.9 : hypothèses relatives aux effets des conflits latents et exprimés sur les dysfonctionnements organisationnels



Dans la littérature sur le changement et l'apprentissage organisationnels, les conflits sont présentés comme des étapes indispensables au changement et à l'apprentissage de niveau deux, qui comporte la remise en cause des hypothèses, routines, valeurs et objectifs implicites. Les conflits lors de l'élaboration du budget pourraient donc constituer une source d'apprentissage organisationnel, où les hypothèses, les objectifs, les opportunités stratégiques et les plans d'action sont débattus. Cette vision du processus budgétaire comme vecteur d'innovation et de changement traduit la dimension interactive des systèmes de contrôle, telle qu'elle est définie par Simons (1995). Un système de contrôle interactif met effectivement en lumière les incertitudes stratégiques et provoque l'émergence de nouvelles initiatives et stratégies, notamment grâce à la discussion des hypothèses et des plans d'action (Simons, 1995). Cela conduit à la proposition et aux hypothèses suivantes.

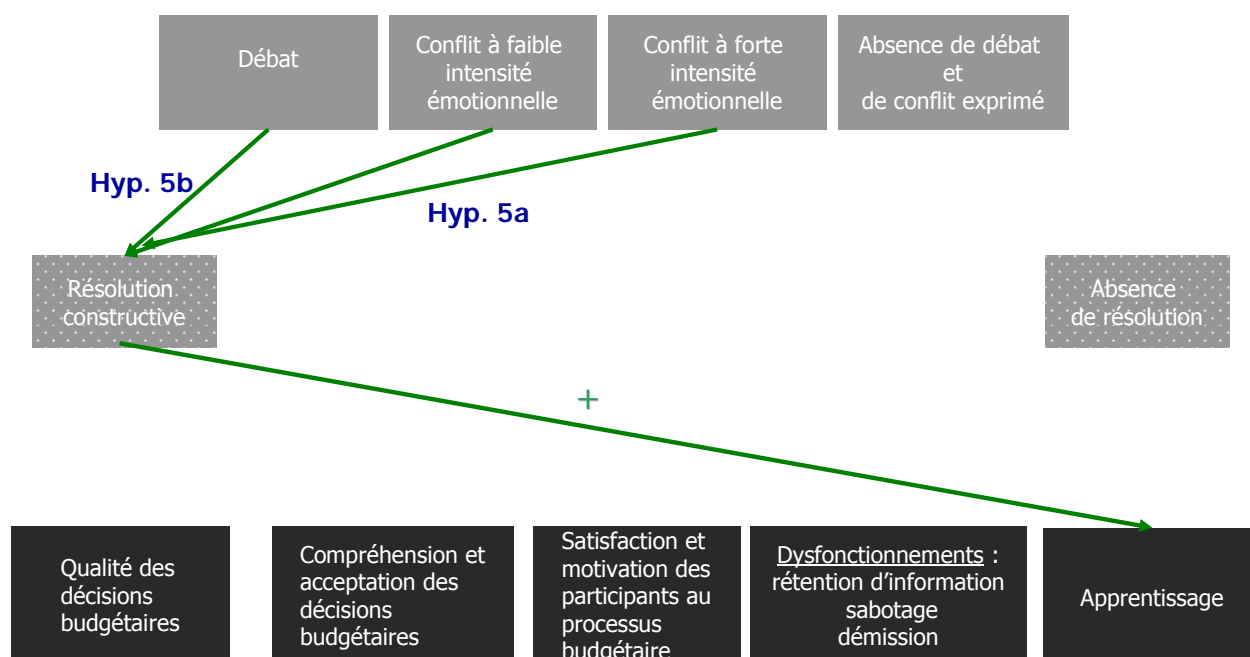
Proposition n°5 : le traitement constructif des débats et conflits survenant lors du processus de l'élaboration du budget contribue à l'apprentissage organisationnel

Hypothèse H5a : les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, favorisent l'apprentissage organisationnel.

Hypothèse H5b : les débats, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, favorisent l'apprentissage organisationnel.

Ces hypothèses peuvent être représentées de la manière suivante au sein de notre schéma général.

Figure 5.10 : hypothèses relatives aux effets des oppositions sur l'apprentissage organisationnel



La complexité du modèle relationnel, les hypothèses que nous venons de poser justifient l'utilisation d'une méthode de recherche quantitative qui permettra de rendre compte d'interactions complexes mais aussi de quantifier certains effets non seulement pour mesurer leur force mais aussi pour les comparer entre eux.

Pour autant une approche qualitative ne paraît pas superflue car, même si la littérature que nous avons couverte est vaste, aucune étude ne porte directement sur le champ des conflits budgétaires. Nous courrons donc le risque avec un simple traitement statistique d'omettre certains phénomènes clés qui ne ressortiraient pas des questionnaires, pour la bonne raison qu'ils n'ont pas été anticipés !

Chapitre 6. CHOIX METHODOLOGIQUES POUR L'ETUDE DES DEBATS ET CONFLITS AU COURS DU PROCESSUS BUDGETAIRE

Pour tester les hypothèses que nous venons d'établir, nous avons besoin de construire des instruments de mesure, à partir des échelles proposées dans la littérature ou des connaissances que nous avons des construits à mesurer. La difficulté de notre démarche réside en effet dans l'absence d'échelles éprouvées, « prêtes-à-l'emploi » que nous pourrions appliquer telles quelles. Les données que nous allons collecter auront donc un double objectif, la construction d'échelles de mesure et le test de relations entre variables.

Au terme de ce chapitre, nous disposerons donc d'un questionnaire fermé, qui pourra être affiné grâce à des entretiens (chapitre 7) et qui pourra être administré en masse en vue d'un traitement statistique (chapitre 8).

Malgré la logique hypothético-déductive de cette thèse, les champs que nous avons couverts ne reposent pas sur des théories suffisamment solides et éprouvées pour que nous puissions nous contenter de répliquer avec une visée confirmatoire certains dispositifs de recherche. Notre travail aura donc inévitablement une dimension exploratoire. C'est pourquoi, une collecte de données qualitative s'impose, tout comme la nécessité de défricher et d'exploiter « dans tous les sens » possibles le matériau qualitatif et quantitatif collecté.

1. L'opérationnalisation des construits

Pour tester le modèle que nous avons élaboré et présenté au chapitre précédent, nous avons créé des instruments de mesure des principaux construits, soit en nous inspirant des échelles existantes, validées par des recherches antérieures, soit en en proposant de nouvelles *ad hoc*, à partir de la revue de la littérature menée dans les premiers chapitres. A chaque fois, nous avons abouti à des échelles d'attitude multiples, dans lesquelles plusieurs énoncés servent à mesurer un seul construit.

1.1. Le conflit

La mesure du conflit comporte plusieurs difficultés intrinsèques, de sorte que ni l'observation directe, ni l'auto-évaluation *a posteriori* ne sont véritablement satisfaisantes. L'observation directe dans quelques organisations choisies est délicate car la présence d'un

observateur influence le comportement des individus, qui risquent de s'auto-censurer. La concentration des efforts du chercheur sur un nombre restreint d'organisations pose ensuite des problèmes de généralisation des résultats que nous avons voulu éviter en procédant par questionnaire. Enfin, l'auto-évaluation a posteriori comporte des risques de déformation : que les individus oublient les faits, qu'ils les enjolivent ou les minimisent de façon à donner une bonne image d'eux-mêmes (biais de désirabilité sociale ou d'auto-complaisance).

Malgré ces biais inévitables, de nombreuses recherches s'appuient sur des auto-évaluations, directes ou indirectes, du conflit.

Labianca et al. (1998) fournissent un bon exemple de mesure directe du conflit. Sans précaution particulière, ils interrogent les individus sur leur perception du degré de conflit entre leur groupe et les autres groupes de l'organisation. Les réponses sont comprises sur une échelle entre 1 (aucun) à 5 (beaucoup). Les auteurs reconnaissent cependant que le fait de ne procéder qu'à une seule mesure de la variable dépendante (le degré de conflit) n'est pas entièrement satisfaisant. C'est pourquoi, nous proposons dans cette thèse de recourir, chaque fois que nous devons procéder à la mesure d'un construit, à plusieurs énoncés afin d'obtenir une échelle valide.

Du côté des mesures indirectes, plusieurs moyens ont été employés pour contourner les biais de désirabilité sociale et éviter d'utiliser directement le mot de conflit. Le danger de ces techniques de contournement, est de mesurer un autre construit que le conflit.

Pondy (1966) adopte, par exemple, comme variable de substitut : le désaccord. Reprenant la vision de March & Simon (1963) qui définit le conflit comme une difficulté dans la prise de décision, il recommande de mesurer le conflit par l'intensité du désaccord perçu avec les autres membres de l'organisation. Cette solution ne semble toutefois pas satisfaisante car en s'intéressant au désaccord, Pondy mesure le débat, plus que le conflit.

White (1961) part du principe que les individus éprouvent des difficultés à exprimer ouvertement des sentiments négatifs vis-à-vis de leurs collègues. Il mesure donc le conflit interpersonnel en demandant de manière détournée et évasive : « Avec quelles personnes de votre société trouvez-vous qu'il est le plus difficile de travailler ? – non que vous ne les appréciez pas mais que vous trouvez qu'il est délicat de s'entendre ».

On peut même au-delà avoir recours à des techniques projectives. Jehn (1997) formule ses questions à la troisième personne afin de surmonter le problème de l'acceptabilité sociale des réponses. Cette technique protège, selon elle, l'identité de la personne interrogée et lui permet de répondre plus ouvertement : « Imaginons qu'il y ait un employé qui s'appelle Chris dans votre unité de travail. Comment Chris décrirait-il un conflit

qui s'est produit récemment ? » ou « décrivez un conflit qu'un employé typique dans votre unité de travail pourrait connaître ».

Malgré leur habileté, les modes opératoires retenus par White (1961) et Jehn (1997) reposent sur des questions ouvertes, peu adaptées à un questionnaire destiné à un traitement statistique. Nous préférons nous inspirer du travail notamment de Rahim (1983a) qui propose des échelles permettant de mesurer trois formes de conflit organisationnel (intrapersonnel, intragroupe et intergroupe). La fiabilité de son échelle (test / re-test à 2 semaines d'intervalle) ainsi que la validité interne de son instrument (mesuré notamment par l'alpha de Crombach) ont été testées sur près de 1.200 cadres et 270 étudiants et sont supérieures à 80%. Rahim utilise à la fois des termes plutôt synonymes de conflit (« dispute », « clash », « dissension », « lots of bickering ») et plutôt antonymes (« harmony », « cooperation », « friendliness », « mutual assistance »).

A l'instar de Rahim (1983a), nous avons dans notre questionnaire eu recours à des notions proches du conflit : tensions, animosités, affrontement et avons utilisé directement, comme Labianca et al. (1998), le terme de conflit. Par contre, nous avons exclu les antonymes, notamment la coopération et l'assistance mutuelle, car ceux-ci se rapportent dans notre modèle aux facteurs propices à la résolution des conflits. On peut de plus reprocher au questionnaire de Rahim (1983a) de faire l'amalgame entre des notions connexes mais distinctes. La cordialité (« friendliness ») n'exclut pas des épisodes conflictuels, même si elle ne les encourage pas.

Pour mesurer la dimension émotionnelle du conflit nous sommes partis de la mesure initiale du conflit émotionnel de Jehn (1992, 1994), qui a ensuite été reprise par Amason (1996) et Jehn & Mannix (2001). La validité des échelles tirées des travaux de Jehn (1994) est bonne. Pearson et al. (2002) testent sur six échantillons l'échelle initiée par Jehn (1992, 1994) et démontrent la validité de cette échelle de mesure du conflit intragroupe.

Jehn & Mannix (2001) mesurent trois types de conflit sur la base de neuf questions⁸ qui font l'objet d'une analyse en composantes principales, avec un α de Cronbach de plus de 0.93 pour chaque catégorie de questions. Les réponses à ces questions sont mesurées par une échelle de Likert à 5 points : inexistant, très faible, modéré, important, très important. De leur travail, nous ne retenons que la mesure du conflit émotionnel car comme le montre l'intitulé de leurs questions, le conflit de tâches et le conflit de processus, opérationnalisés comme des désaccords et des divergences d'opinion, ne sont en fait que des mesures du débat.

Amason (1996) s'inspire aussi beaucoup des échelles de Jehn (1994, 1995)⁹ pour apprécier le « conflit affectif ». Notre mesure de la dimension émotionnelle du conflit est donc une synthèse des items proposés par Amason (1996) et Jehn (1994).

Nous avons par ailleurs cherché à apprécier l'existence d'un conflit latent. Pour cela, nous avons utilisé la notion de menace, dont nous avons précédemment expliqué qu'elle permettait de différencier conflit et débat.

Les questions retenues pour les entretiens et le questionnaire sont les suivantes.

⁸ Conflit de tâches :

- Quel est le niveau de conflit d'idées dans votre groupe?
- Est-ce que vous avez souvent des désaccords dans votre groupe sur la manière dont le travail devrait être fait ?
- Quel est le degré de divergence d'opinion dans votre groupe sur le travail que vous êtes en train de faire?

Conflit émotionnel :

- Quel est le degré de tension relationnelle dans votre groupe ?
- Quel est le degré de conflit émotionnel dans votre groupe ?
- Est-ce que les gens se mettent souvent en colère dans votre groupe?

Conflit de processus :

- Est-ce que vous avez souvent dans votre groupe de travail des désaccords sur la répartition des tâches?
- Quel est le degré de conflit dans votre groupe au sujet de qui est responsable de quoi?
- Est-ce que vous êtes souvent en désaccord sur l'allocation des ressources dans votre groupe ?

⁹ Le conflit cognitif est mesuré par les réponses à trois questions :

- Y a-t-il eu beaucoup de désaccords sur les différentes opinions concernant cette décision?
- Le groupe a-t-il eu à surmonter beaucoup de divergences relatives au contenu de cette décision ?
- Y a-t-il eu beaucoup de différences d'opinion dans le groupe sur cette décision ?

Le conflit affectif est mesuré par les réponses à quatre questions :

- Y avait-il beaucoup de colère dans le groupe qui a pris cette décision ?
- Y avait-il beaucoup de frictions personnelles dans le groupe durant cette décision ?
- Y avait-il beaucoup de chocs de personnalité entre les membres du groupe durant cette décision ?
- Quel degré de tension y avait-il dans le groupe durant cette décision ?

Intensité du conflit

Intensité du conflit latent :

- Lors de l'élaboration du budget, avez-vous eu l'impression que la manière dont vous effectuez votre travail était remise en cause?
- Avez-vous eu peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences budgétaires?
- Avez-vous ressenti à certains moments les exigences budgétaires comme difficilement acceptables ou supportables?
- Avez-vous ressenti que les exigences budgétaires allaient à l'encontre de vos convictions?
- Avez-vous ressenti certaines décisions budgétaires comme injustes ?¹⁰

Intensité du conflit exprimé :

- Est-ce que le processus budgétaire a provoqué des affrontements entre individus ?
- Avez-vous perçu à cette occasion des tensions ?
- A cette occasion, vous êtes-vous opposé fermement à certains de vos collègues ?
- Des conflits ont-ils éclaté?

Dimension émotionnelle du conflit

- Lors de l'élaboration de votre budget, certaines relations avec vos supérieurs hiérarchiques se sont-elles envenimées?
- Est-ce que les gens se sont mis en colère?
- Est-ce que les gens se sont parfois laissés emportés par des réactions émotionnelles ?
- Ont-ils à cette occasion tenu des propos blessants ?

1.2. Mesures du débat

La littérature ne fait pas de différence entre débat et conflit cognitif. Les quatre questions posées par Simons et al. (1999)¹¹ pour mesurer l'existence d'un débat au sein d'une équipe (avec un α de 0,75) sont très proches de celles de Jehn (1994) ou Amason (1996) relatives au débat cognitif. Les concepts utilisés pour l'opérationnalisation sont ceux du désaccord, de la divergence ou différence d'opinion, de la discussion, du questionnement. Les trois questions que nous avons retenues sont une synthèse des formulations existantes.

Les questions retenues pour les entretiens et le questionnaire sont les suivantes.

Existence d'un débat

- Est-ce que la fixation des objectifs budgétaires a donné lieu à beaucoup de discussions ?
- Des divergences d'opinion ont-elles été ouvertement exprimées ?
- Pour déterminer le budget final, a-t-il été nécessaire de surmonter des désaccords ?

¹⁰ Uniquement pour les entretiens

¹¹ -Dans la discussion de ce problème, les dirigeants ont-ils exprimé des désaccords clairs ?
- Différents dirigeants ont-ils proposé des approches différentes du problème ?
- Les dirigeants ont-ils ouvertement remis en question les opinions de chacun ?
- Les discussions du problème sont-elles devenues passionnées ?

- L'élaboration du budget est-elle, d'après votre expérience, une source importante de débat à l'intérieur de votre entreprise?

1.3. La performance du processus d'élaboration du budget

Les débats et conflits lors de l'élaboration du budget ont un impact sur la performance de ce processus. Nous avons vu au chapitre précédent que ce processus pouvait s'appréhender au travers de ses « outputs » à la fois en termes collectifs (qualité des décisions prises, source d'apprentissage organisationnel) et individuels (acceptation et compréhension du budget, motivation et satisfaction des individus). Le budget a fait par ailleurs l'objet de critiques virulentes (cf. chapitre 2), qui nous incite à nous demander si débats et les conflits budgétaires pourraient influencer la perception d'efficacité et d'utilité globale du processus budgétaire.

Nous allons donc mesurer plusieurs construits pour appréhender la « performance du processus budgétaire » : son évaluation globale, la qualité des décisions, la compréhension et l'acceptation des décisions budgétaires, la motivation et la satisfaction des participants au processus budgétaire, les dysfonctionnements et l'apprentissage organisationnel.

1.3.1. Evaluation globale

Avant d'entrer dans le détail de la mesure de ces critères, nous pouvons tenter de cerner de façon globale la performance de ce processus en demandant aux personnes interrogées d'émettre un jugement à son propos. Nous savons que le budget a fait l'objet de nombreuses critiques (cf. partie 3 du chapitre 2) et que son appréciation pourrait en être entachée. Il est néanmoins instructif d'établir dans quelle mesure le degré d'opposition et leur mode de traitement peut influencer sur la perception de la performance globale du processus.

Les questions retenues pour les entretiens et le questionnaire sont les suivantes.

Evaluation globale

- Pensez-vous que le processus budgétaire contribue à la performance de l'entreprise ?
- Avez-vous le sentiment que les bénéfices tirés du processus budgétaire en dépassent les coûts?
- Pensez-vous que les discussions budgétaires constituent une perte de temps?
- Pouvez-vous imaginer votre entreprise fonctionner sans budget?

1.3.2. La qualité des décisions budgétaires

A défaut de pouvoir comparer les états du monde résultant de différentes décisions possibles, la qualité d'une décision est appréciée subjectivement et généralement par les acteurs eux-mêmes. Ce procédé est loin d'être satisfaisant mais en l'absence de solution alternative, de nombreuses recherches ont recours à des auto-évaluations tout en reconnaissant les limites.

Chez Amason (1996), la qualité des décisions est ainsi évaluée à partir de trois questions subjectives sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 (« comment jugez-vous la qualité globale de la décision ? », « la qualité de la décision compte tenu de son impact sur la performance de l'organisation » ...). Amason (1996) justifie ce choix méthodologique par la difficulté d'isoler *a posteriori* l'effet d'une seule décision sur un indicateur synthétique et objectif de performance.

Plusieurs auteurs tentent néanmoins d'aller plus loin qu'Amason (1996) en identifiant de quelle manière la décision a été prise. Nous nous en sommes directement inspirés pour élaborer notre questionnaire car ce retour en amont sur les conditions de la prise de décision permet d'éviter l'écueil de la pure subjectivité. Priem et al. (1995) proposent ainsi deux items pour apprécier le degré d'évaluation critique des hypothèses ou recommandations (avec un α de 0,76) :

- « Le processus de décision de groupe m'a fait réévaluer de manière critique la validité des hypothèses et recommandations que j'avais faites dans mon analyse individuelle »
- « Le processus de décision de groupe m'a fait découvrir des recommandations et des hypothèses valides que je n'avais pas prises en considération dans mon analyse individuelle »

Simons et al. (1999) mesurent la « complétude »¹² de la décision, qui traduit l'intégration d'approches multiples, de lignes d'actions variées et de critères de décision variés avec un ensemble de trois questions (reliées par un α de 0,78) :

- « Dans quelle mesure le groupe a-t-il pesé les différentes approches les unes contre les autres ?
- « Dans quelle mesure le groupe a-t-il examiné les pour et les contre de plusieurs lignes d'action possibles ? »
- « Dans quelle mesure le groupe a-t-il utilisé des critères multiples pour éliminer des lignes d'action possibles ? »

Les questions retenues pour les entretiens et le questionnaire sont les suivantes.

Qualité de la décision

- L'élaboration du budget a-t-elle permis de mettre en évidence des possibilités d'amélioration?
- Lors de l'élaboration du budget, est-ce que vous trouvez le point de vue de vos supérieurs enrichissant?
- Est-ce que l'élaboration du budget vous a permis de prendre conscience de certaines erreurs?
- Pensez-vous que le processus budgétaire ait permis de prendre des décisions positives que vous n'auriez pas prises spontanément?

1.3.3. Compréhension et acceptation des décisions budgétaires - Satisfaction et motivation des participants

Les construits de compréhension, d'acceptation, de satisfaction et de motivation ne sont fréquemment utilisés dans la littérature et les questions retenues sont inspirées d'Amason (1996) et de Priem et al. (1995).

Priem et al. (1995) mesurent l'acceptation des choix stratégiques d'un groupe ou de ses actions de mise en œuvre par deux questions (présentant un α de 0,92) : « Je me sens engagé par la stratégie recommandée par le groupe » ; « Je suis satisfait par la stratégie recommandée par mon groupe ». Amason (1996) évalue l'engagement par des questions telles que : « dans quelle mesure la décision finale était-elle cohérente avec vos propres priorités et intérêts personnels ? ». Quant à la satisfaction individuelle, elle fait l'objet de deux autres questions chez Priem et al. (1995) (présentant un α de 0,81) : « Travailler avec mon groupe a été une expérience agréable » ; « Je préférerais travailler avec ce groupe lors d'un exercice de groupe supplémentaire, plutôt que de changer de groupe ».

¹² traduction approximative de « comprehensiveness »

Deuxième partie : cadre conceptuel et méthodologique pour l'étude des débats et conflits lors de l'élaboration du budget

Les questions retenues pour les entretiens et le questionnaire sont les suivantes.

Compréhension et acceptation de la décision

- Vous êtes-vous senti engagé par le budget ?
- Le budget vous a-t-il paru acceptable, compte tenu de vos attentes initiales et des contraintes organisationnelles ?
- Avez-vous eu le sentiment de comprendre les raisons qui ont façonné le budget final?
- Est-ce que vous avez de grandes chances de réaliser le budget?

Satisfaction

- Avez-vous apprécié travailler avec les autres membres de l'organisation sur l'élaboration du budget ?
- Est-ce que vous appréciez les échanges que vous pouvez avoir avec vos collègues lors de l'élaboration du budget ?

Motivation

- Pensez-vous que votre participation au processus budgétaire contribue à accroître votre motivation personnelle à réaliser vos objectifs budgétaires?
- Diriez-vous que l'élaboration du budget est plus motivante que frustrante ?

1.3.4. Dysfonctionnements

La non expression de conflits latents ou la mauvaise résolution de conflits exprimés est une source de dysfonctionnements organisationnels, comme nous l'avons vu au chapitre 4. En l'absence d'échelle de référence dans ce domaine, nous avons élaboré nos propres questions, selon les trois expressions possibles de dysfonctionnement : rétention d'information, sabotage direct ou indirect, départs de l'entreprise.

Dysfonctionnements

Rétention d'information

- Vous est-il arrivé de ne pas communiquer l'intégralité des informations dont vous disposiez, alors qu'elles auraient pu influencer les décisions budgétaires prises ?

Sabotage direct ou indirect

- Le processus budgétaire a-t-il généré des frustrations de nature à vous faire revoir votre loyauté vis-à-vis de l'organisation ?

Départs de l'entreprise

- Le processus budgétaire a-t-il généré des frustrations de nature à vous faire revoir votre loyauté vis-à-vis de l'organisation ?
- Certains de vos collègues ont-ils quitté l'entreprise parce qu'ils vivaient mal le processus budgétaire?

1.3.5. Apprentissage et changement organisationnels

Le changement, l'apprentissage, l'innovation sont des retombées possibles du processus budgétaire. Pour ne pas alourdir notre questionnaire, nous avons opté pour quelques questions simples directement reliées au concept que nous cherchons à mesurer.

Apprentissage organisationnel

- Pensez-vous que le processus de discussion budgétaire stimule l'invention de solutions ?
- Pensez-vous que la détermination du budget contribue directement ou indirectement à l'innovation dans votre organisation ?
- Avez-vous le sentiment d'apprendre quelque chose des interactions budgétaires?

Changement organisationnel

- Pensez-vous que la détermination du budget est un moyen d'imposer des changements organisationnels ?
- Pensez-vous que le processus budgétaire est un moyen de gérer le changement?

1.4. Le traitement des oppositions

Nous avons identifié au chapitre précédent cinq facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions : l'existence perçue d'un dénominateur commun (généralement un but supérieur commun aux parties), la volonté de coopérer, la croyance dans la possibilité de résolution, la flexibilité cognitive et le rôle médiateur du contrôleur de gestion. De ces cinq critères, nous n'avons pas traité la flexibilité cognitive, qui peut difficilement faire l'objet d'une auto-évaluation. Rappelons que la flexibilité cognitive a été définie comme la capacité à recevoir et à traiter l'information selon des schémas variés. Il nous semble que les acteurs impliqués sont mal placés pour juger de leur propre flexibilité cognitive ou de celle de leurs interlocuteurs.

Pour ce qui est de l'opérationnalisation des quatre autres critères, nous n'avons pas d'autre échelle de référence que celle de Lovelace et al. (2001) qui s'intéressent aux communications collaboratives et belliqueuses. Lovelace et al. (2001) demandent aux membres d'équipes qui ont mis au point de nouveaux produits de se rappeler d'une controverse et des paroles qui ont été échangées. Elles leur demandent ensuite d'évaluer sur une échelle de Likert dans quelle mesure les paroles échangées étaient proches des affirmations suivantes¹³ :

¹³ L'analyse en composantes principales avec une résolution forcée à deux facteurs confirme l'existence de deux dimensions indépendantes et indique le poids de chaque question

- Communications collaboratives : « aboutissons à un consensus avant de décider quoi faire » ; « nous allons travailler ensemble pendant un certain temps. Il est important pour chacun d'entre nous que nous nous sentions à l'aise avec la solution de ce problème » ; « évaluons les différentes possibilités objectivement » ; « de votre point de vue, la situation ressemble à ... (description de ce qui a été entendu) » ; « essayons d'envisager d'autres manières de regarder le problème. Nous pourrions trouver une solution qui nous satisfait tous » ; « la plupart d'entre nous sommes d'accord. Est-ce que les autres peuvent se contenter de cette décision ? ».
- Communications querelleuses : « pourquoi êtes-vous si entêté ? » ; « vous êtes difficile et rigide » ; « il semble que nous soyons incapable de nous mettre d'accord sur quoi que ce soit » ; « vous n'écoutez pas » ; « il faut le reconnaître. Il n'est pas possible que chacun d'entre nous soit satisfait de cette décision. On gagne un peu. On perd un peu. » ; « Il n'y a pas de solution que chacun d'entre nous aimera ».

En l'absence d'échelle de référence, nous avons construit les questions suivantes à partir de la revue de littérature effectuée au chapitre 3, notamment de la proposition d'Emshoff & Mitroff (1978) qui expliquent que quand un processus de décision devient compétitif, les participants ne cherchent pas à élaborer de synthèse mais évaluent séparément les différentes alternatives et s'ingénient à trouver les arguments qui affaiblissent le point de vue adverse.

Existence d'un but supérieur commun

- Avez-vous l'impression de partager avec les autres participants au processus budgétaire la même communauté de valeurs ?
- La même vision pour l'entreprise ?
- Avez-vous le sentiment que chacun soit prêt à renoncer partiellement à son intérêt au profit de l'intérêt général?
- Avez-vous le sentiment, dans votre entreprise, que chacun contribue directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif de l'autre?

Volonté de coopérer

Nature collaborative des communications

- Pour déterminer les objectifs budgétaires, avez-vous le sentiment que vos interlocuteurs cherchaient généralement à éviter les tensions ?
- Pendant la fixation des objectifs budgétaires, avez-vous eu l'impression que l'obtention d'un consensus était important pour les participants ?

Orientation compétitive des interactions

- Durant le processus budgétaire, avez-vous eu l'impression que les autres parties ne vous écoutaient pas vraiment?
- Avez-vous eu le sentiment que les autres parties cherchaient des arguments pour vous contrer plutôt que d'essayer d'élaborer une synthèse entre vos opinions ?

Croyance dans la possibilité de résolution des oppositions

- Pensez-vous que le budget ait été l'occasion d'exprimer son point de vue et de trouver une solution aux attentes de chacun?
- Pensez-vous qu'il était impossible de satisfaire tout le monde et que le budget ne pouvait qu'être imposé par la direction ?
- Pensez-vous que le budget puisse être la synthèse des différents points de vue qui ont été exprimés lors de son élaboration?

Le rôle médiateur du contrôleur de gestion

- Pensez-vous que le contrôleur de gestion ait joué pendant l'élaboration du budget le rôle d'un médiateur neutre ?
- Pensez-vous que le contrôle de gestion contribue à concilier les objectifs et les contraintes de chaque partie impliquée dans l'élaboration du budget ?

1.5. Les facteurs favorisant et limitant l'apparition d'oppositions

Il n'existe pas, à notre connaissance, de recherche consacrée à l'opérationnalisation et à la mesure des facteurs favorisant et limitant l'apparition de conflits. Les questions suivantes ont été créées pour suppléer à l'absence d'échelles de référence dans la littérature ; elles ont uniquement été utilisées lors des entretiens, puisque nous avons choisi de ne pas traiter le volet causal de notre modèle dans les questionnaires.

A propos des causes de conflit, nous avons déduit nos items de la revue de littérature sur le conflit (chapitre 3) et sur les causes spécifiques de conflit lors de l'élaboration du budget (chapitre 4). Pour les variables de lutte pour le pouvoir et de résistance au contrôle et à la pression, nous avons proposé des formulations indirectes. Plutôt que de doubler l'interrogation sur l'existence de rivalités de pouvoir, nous nous sommes ainsi intéressés aux conditions préalables : l'existence perçue d'inégalités de pouvoir susceptibles de générer des tensions. De la même façon, pour ne pas provoquer de réaction de défense en interrogeant les individus sur l'existence d'une résistance à la pression, nous avons cherché à déterminer le degré d'importance accordée à l'atteinte du budget et le degré de difficulté des objectifs, en faisant l'hypothèse que plus ils étaient élevés, plus les motifs de résistance devaient être profonds.

Causes du conflit

Compétition pour les ressources rares

- Est-ce que le degré de compétition entre unités pour l'obtention de ressources financières, humaines ou matérielles était élevé ?
- Avez-vous eu le sentiment que lors de l'élaboration du budget chacun cherchait à obtenir la part de gâteau la plus importante ?

Luttes de pouvoir entre individus et unités

- Pensez-vous qu'il existe des différences de pouvoir entre unités ou fonctions dans votre entreprise ?
- Existe-t-il des rivalités d'influence entre unités, départements ou fonctions ?

Résistance à la pression budgétaire

- Pensez-vous que dans votre entreprise, une importance excessive est accordée à l'atteinte des objectifs budgétaires ?
- Pensez-vous que les objectifs budgétaires sont généralement beaucoup trop difficiles à atteindre ?

Différences de vision du monde

- Est-ce que vous avez ressenti que vos spécificités fonctionnelles ou de marché étaient mal comprises lors du processus budgétaire ?
- Avez-vous eu l'impression de ne pas parler le même langage ?

Les facteurs limitant l'apparition de conflits ont été recensés au chapitre 5. La non possibilité d'exprimer des doutes est évaluée à partir de questions inspirées par les travaux de Van de Ven & Chu (1989) dont l'échelle est constituée de trois items: « J'ai parfois l'impression que les autres ne s'expriment pas, bien qu'ils aient de sérieux doutes sur la direction prise » ; « Souvent, je ressens une pression pour ne pas jouer les trouble-fête en disant ce que je pense sur ce qui se passe avec le projet » ; « Critiquer ou fournir des informations qui mettent en cause la faisabilité de ce qui est fait est encouragé ».

Les questions sur l'exercice de l'autorité sont inspirées de la revue de la littérature sur la participation au processus budgétaire (chapitre 2) ; celles sur le slack proviennent de Merchant (1985) et plus généralement de la revue de la littérature sur le slack (chapitre 2).

Facteurs limitant les conflits

Non liberté d'exprimer des doutes

- Avez-vous eu l'impression que les individus lors de la détermination des objectifs budgétaires ne s'exprimaient pas bien qu'ils aient des doutes sérieux sur les choix effectués ?
- Avez-vous pensé que les critiques ou l'apport d'informations contradictoires étaient mal perçues ?

Exercice de l'autorité

- Les objectifs budgétaires vous ont-ils été imposés, sans que votre avis ait été pris en compte ?
- Avez-vous eu l'impression de pouvoir réellement influencer les décisions budgétaires ?

Niveau de slack

- Pensez-vous que les objectifs budgétaires avaient de fortes chances de pouvoir être atteints ?

- Avez-vous eu l'impression d'avoir obtenu les ressources suffisantes pour accomplir vos objectifs budgétaires?

Discussion des plans d'action

- Lors de la détermination du budget, les discussions ont-elles été limitées à la valeur des indicateurs financiers?
- Pour fixer les objectifs budgétaires, les conséquences opérationnelles des objectifs financiers ont-elles été largement débattues ?

Cette réflexion sur l'opérationnalisation des construits a généré une quinzaine d'échelles d'attitude multiples, qui réunissent à chaque fois plusieurs énoncés. En tant que telles, ces échelles sont directement utilisables dans un questionnaire. Malgré tout, parce que ce ne sont pas des échelles standard, parce que nous souhaitons recueillir des représentations détaillées à propos des construits de notre modèle, nous allons, grâce à des entretiens terrain, vérifier leur intelligibilité, rechercher par leur intermédiaire des phénomènes non encore répertoriés dans la littérature et pré-tester les relations entre construits.

2. Le test des hypothèses et du modèle : une double démarche par entretiens et questionnaires

2.1. La phase de pré-test des hypothèses : les entretiens

Avant d'administrer en masse le questionnaire au format papier, nous avons souhaité le tester auprès d'une population choisie. Onze entretiens ont ainsi été menés afin de valider la pertinence et la compréhension des questions, tenter d'identifier des phénomènes non encore répertoriés et pré-tester les relations entre construits.

Il nous a semblé judicieux de voir dans quelle mesure les hypothèses que nous avons posées pouvaient être soit confirmées, soit infirmées par les entretiens. La richesse des informations recueillies lors d'un entretien permet en effet de comprendre et de donner du sens à un résultat statistique brut, parfois difficile à interpréter. La richesse du contenu compense ainsi la petite taille de l'échantillon.

Les entretiens ont un mérite supplémentaire. Ils permettent de recueillir les représentations et perceptions détaillées des sujets et donc d'éclairer le sens des variables du modèle. Les descriptions de situations vécues recueillies donnent vie à des concepts abstraits. La compréhension du modèle se trouve donc renforcée et étayée par des exemples probants.

Les entretiens, enfin, nous ont enfin permis d'apporter des éléments de réponse sur l'intégralité de notre modèle, alors que pour les questionnaires, nous n'avons pu tester, en raison de la difficulté à administrer un questionnaire trop long, que la partie inférieure du modèle, c'est-à-dire à la relation entre formes d'opposition et performance du processus budgétaire. Ainsi, la compréhension des causes d'apparition de débats et de conflits ne pourra être abordée que grâce au matériau collecté dans les entretiens.

Tableau 6.1 : Profil des personnes interrogées

Entretien numéro	Fonction	Secteur	Taille de l'entreprise
1	Financier	Banque commerciale	Nationale
2	Opérationnel	Services	PME d'envergure nationale
3	Financier	Télécom	Nationale
4	Financier	Matières premières	Multinationale
5	Financier	Industrie	Multinationale
6	Financier	BTP	Nationale
7	Financier	Biens de grande consommation	Multinationale
8	Financier	Banque de financement	Multinationale
9	Opérationnel	Matières premières	Multinationale
10	Opérationnel	Hôtellerie	Multinationale
11	Financier	Industrie	Multinationale

Les entretiens ont été menés à partir du questionnaire, tel qu'il a été initialement conçu en vue d'un traitement statistique. La séquence des questions a été aménagée en fonction de la dynamique de la discussion.

Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Certaines personnes se sont montrées gênées par la présence du magnétophone en début d'entretien mais aucune d'entre elles n'a refusé de se laisser enregistrer. L'anonymat des réponses a été assuré aux personnes interrogées.

Les personnes interviewées sont des connaissances professionnelles ou personnelles. Bien qu'elles aient été choisies pour leur appartenance à des secteurs distincts, elles constituent un échantillon de convenance ou de commodité, ce qui limite leur représentativité et leur capacité à couvrir l'ensemble des situations possibles d'élaboration du budget.

2.1.1. Suppression et modification de questions

Les entretiens ont fait apparaître que certaines questions étaient parfois vagues, trop multidimensionnelles ou qu'elles n'étaient tout simplement pas comprises par les individus qui demandaient des précisions. Par exemple, une formulation du type : « lors de la fixation des objectifs budgétaires, y a-t-il eu des désaccords significatifs sur les relations de causes à effet? » n'est pas immédiatement compréhensible en raison de son contenu trop abstrait. Si les chercheurs en gestion ont l'habitude d'identifier des relations de causalité, les praticiens sont désorientés par un tel vocabulaire.

Les réactions des personnes interviewées ont été prises en compte dans la rédaction du questionnaire final. Certaines questions ont été rédigées de façon plus concise. D'autres questions qui comprenaient deux éléments ont été scindées en deux, à l'instar de l'interrogation : « Avez-vous l'impression de partager avec les autres participants les mêmes valeurs ou la même vision pour l'entreprise ? »

Dans le questionnaire, les questions sur le contrôleur de gestion ont été éliminées car les entretiens ont fait ressortir leur manque de pertinence. Généralement, un item a été ajouté pour constituer des échelles à quatre plutôt que trois unités. Les questions ont aussi été dédoublées et précisées : les pairs ont été distingués des supérieurs hiérarchiques.

2.2. La phase test des hypothèses : l'administration des questionnaires

Après les entretiens, un questionnaire conçu pour être auto-administré, et envoyé si le cas échéant par email a été élaboré (au format *excel*). Les réponses possibles sont comprises sur une échelle de Likert à 5 points. Les questions sont organisées dans une progression logique et les plus délicates, sur les dysfonctionnements, (rétention d'information, démission, manque de loyauté) ont été regroupées à la fin du questionnaire. Le questionnaire contient des questions inversées pour lutter contre l'effet de halo, c'est-à-dire le risque pour la personne interrogée de répondre de la même manière sur l'ensemble du questionnaire.

Le questionnaire comporte au total cinquante-deux questions et nécessite un temps de passation d'environ quinze à vingt minutes. Nous avons volontairement limité le nombre de questions, pour ne pas décourager les bonnes volontés et ne pas créer d'agacement propice aux réponses aléatoires. Nous avons donc décidé de ne pas traiter l'intégralité du modèle et choisi de nous concentrer sur les relations entre type d'opposition et

conséquences sur le processus budgétaire. Ainsi, l'analyse des facteurs causaux des oppositions ne s'appuiera que sur les données tirées des entretiens.

En début de questionnaire, il est précisé que le but de cette recherche est l'étude des débats et conflits lors de l'élaboration du budget. Il est ensuite demandé aux personnes interrogées de se remémorer le dernier processus d'élaboration du budget auquel elles ont participé.

Le questionnaire a fait l'objet d'une ultime vérification dans des conditions réelles auprès de deux responsables de *business units*, afin de vérifier l'intelligibilité des questions et la durée d'administration.

2.3. Modalités de collecte des données

2.3.1. Populations soumises au questionnaire

Dans le cadre de cette recherche, à visée exploratoire et non confirmatoire, l'objectif principal était d'obtenir des premières données, plus que de constituer un échantillon représentatif de la population française des managers impliqués dans un processus d'élaboration budgétaire. La constitution d'un échantillon probabiliste ou par quota se serait tout d'abord heurtée à l'absence d'une liste exhaustive et descriptive de la population de référence. Ensuite une démarche extrêmement rigoureuse avec un échantillonnage aléatoire, sans accès privilégié aux données, alors que le thème de recherche est sensible, aurait eu de fortes chances de produire des taux de non-réponse si élevés que la démarche de sélection aléatoire en aurait perdu son sens.

Le questionnaire a été soumis à deux types de population. Deux entreprises appartenant à un Observatoire du Management de la Performance en milieu industriel ont bien voulu transmettre le questionnaire à une centaine de leurs collaborateurs. Nous avons obtenu un taux de réponse de 39,4%.

Le questionnaire a ensuite été distribué, généralement en main propre, à des participants à des séminaires de formation continue à *HEC Executive Education*, quand les responsables de la formation l'autorisaient. Les séminaires en question étaient tout aussi bien des programmes généralistes inter-entreprises que des programmes intra-entreprises. La remise en main propre présente l'avantage de personnaliser le contact entre le chercheur et les personnes interrogées, mais ne permet pas d'effectuer de relance. Dans la plupart des cas, les gestionnaires de programme refusaient en effet de communiquer les coordonnées des participants. Ne pouvaient donc être collectés que les questionnaires remplis durant les

sessions de formation. Le **taux de réponse** obtenu a été légèrement supérieur (50,2%), soit un **taux global de 46,7%**. Nous avons recueilli **156 questionnaires, dont 151 exploitables**.

Tableau 6.2 : Taux de réponse

Questionnaires distribués	Questionnaires recueillis	Questionnaires utilisables
334	156	151
100%	46,7%	45,2%

Sélection et représentativité de l'échantillon

Plutôt que d'envoyer des emails en masse aux membres d'association d'anciens élèves ou professionnelles (directeurs financiers, par exemple) et risquer d'avoir un taux de réponse extrêmement bas, nous avons privilégié les accès directs que nous avons auprès de certaines entreprises ou de certaines personnes en formation continue. Dans le cas des managers suivant un programme de formation continue, un contact personnel était si possible établi afin de motiver nos interlocuteurs.

Cet échantillonnage n'offre pas de garantie de représentativité par rapport à une population totale, qui serait l'ensemble des managers des entreprises françaises impliqués dans l'élaboration d'un budget. Il présente néanmoins un bon compromis entre l'accessibilité des données et la diversité des personnes sondées. Le centre de formation continue à HEC brasse en effet une multitude d'individus, qui proviennent tout aussi bien de PME provinciales que de grands groupes multinationaux. Nous avons de surcroît sollicité les participants de séminaires variés : que ce soit dans le domaine de la vente, du marketing ou du management en général.

Comme nous n'avons pas construit notre échantillon en fonction de critères de représentativité, il ne nous est pas possible de généraliser de manière certaine les résultats obtenus.

Composition de l'échantillon

Certaines questions posées dans le questionnaire peuvent être compromettantes. Il n'est pas anodin pour une personne de révéler qu'elle a fait de la rétention d'information, qu'elle a eu envie de quitter son entreprise ou qu'elle a eu des relations conflictuelles avec ses collègues. Aussi, nous avons fait le choix, afin d'obtenir des réponses sincères, de renoncer à demander aux personnes interrogées des données qui permettraient de les reconnaître, telles que son poste ou son entreprise.

Par contre, nous connaissons le profil global des populations auxquelles nous avons soumis le questionnaire. Du point de vue des responsabilités exercées, 81% des personnes qui ont reçu le questionnaire ont des responsabilités opérationnelles plutôt que fonctionnelles. Par activités fonctionnelles, nous entendons les postes de contrôleur de gestion, de directeur financier, de directeur des ressources humaines, de directeur juridique et fiscal ou de secrétaire général. Par responsabilités opérationnelles, nous faisons référence à tous les postes de management à la tête d'une unité, ou dans les domaines des ventes, du marketing, de la production, de la recherche et développement, c'est-à-dire toutes les personnes qui n'occupent pas une fonction support et qui ont un budget à gérer.

Pour ce qui est de leur origine, 49% des personnes qui ont reçu un questionnaire viennent d'une très grande entreprise de type multinationale (plus de 10.000 employés, présente sur plusieurs continents, généralement cotée en bourse), 24% d'une grande entreprise (moins de 10.000 employés mais plus de 1.000) et 27% d'une PME (moins de 1.000 employés).

Tableau 6.3 : Profil des personnes ayant reçu un questionnaire

Opérationnels	Fonctionnels	Très grande entreprise	Grande entreprise	PME
80,5%	19,5%	49,1%	23,6%	27,3%

Notre échantillon comporte par conséquent un biais de sélection des données avec une sur-représentation des très grandes entreprises et des opérationnels. Ces deux biais, s'ils méritent d'être notés, ne remettent pas en cause la validité de nos résultats. C'est davantage les perceptions des opérationnels, qui ont des budgets à défendre et à gérer et qui sont personnellement impliqués dans des débats et des conflits, que les perceptions des fonctionnels qui nous intéressent. Ce sont aussi les grandes et très grandes entreprises qui ont des processus budgétaires complexes et formels qui constituent le cœur de notre étude. Les petites entreprises ont adopté plus tardivement le budget (Umapathy, 1987). Si on avait obtenu des proportions inverses, avec une sur-représentation des PME, on aurait pu se demander si les résultats obtenus sur des PME, qui peuvent avoir un processus plus embryonnaire, sont généralisables aux grandes entreprises.

Taille de l'échantillon

Avec un échantillon de 150 questionnaires, nous avons réuni une base de données comparable à celles de nombreuses recherches académiques. Selon Igalens & Roussel

(1998, p. 128), un grand nombre de recherches publiées dans des revues internationales portent sur des échantillons de 100, 150 ou 200 salariés.

Pour réaliser des analyses factorielles, il est recommandé d'avoir un échantillon comprenant cinq à dix fois plus de sujets que d'items. Dans cette recherche, la norme rigoureuse d'un multiple de dix a toujours été respectée puisque l'échelle comportant le plus d'items, le conflit exprimé, était composée de huit énoncés.

En ce qui concerne les équations structurelles, le minimum requis pour identifier un modèle est d'avoir autant d'observations que de paramètres à estimer. Roussel et al. (2002) recommandent toutefois un ratio de cinq à dix observations par paramètre estimé : « des ratios de cinq individus (5) par paramètre estimé correspondent à un plancher, alors que dix individus (10) seraient plus appropriés » (p. 49). La méthode d'estimation la plus utilisée est l'estimation par le maximum de vraisemblance ; c'est aussi celle à laquelle nous avons eu recours : « Bien que fonctionnant correctement avec cinquante individus (50), cette taille d'échantillon est généralement trop petite au regard du nombre de paramètres à tester dans les modèles théoriques. Des tailles minimales de cent à cent cinquante (100 à 150) sont recommandées. Néanmoins, cette méthode est sensible à la taille de l'échantillon. Il apparaît qu'au-delà de quatre à cinq cents individus (400 à 500), les mesures de bon ajustement se détériorent. Une taille idéale serait de deux à trois cents (200 à 300). » (p.49).

Les modèles qui constituent le cœur de notre travail (figure 8.22 et suivantes) comportent 25 paramètres à estimer. Si l'on applique les ratios de cinq à dix observations par variable non-observée, nous aurions du réunir entre 125 et 250 observations. Avec 151 questionnaires, nous avons réuni suffisamment d'observations. Nous aurions pu encore réduire le nombre de paramètres à estimer et donc le nombre d'observations nécessaires, en prenant les scores moyens, plutôt que de rappeler l'intégralité des questions posées. Cela aurait toutefois détérioré les indices d'ajustement. Nous avons donc choisi de privilégier l'ajustement du modèle aux données empiriques, mesuré par des indices connus, plutôt que de satisfaire à une norme abstraite et relativement arbitraire entre le nombre de paramètres à estimer et le nombre d'observations.

Au total, quelles que soient les normes considérées, la taille de notre échantillon, est satisfaisante.

Troisième partie : approfondissement des construits et test des relations entre variables

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats empiriques obtenus grâce aux entretiens et aux questionnaires. L'objectif de cette partie est tout autant d'approfondir notre compréhension des variables de notre modèle, des phénomènes étudiés que de tester les relations entre variables.

Chapitre 7. RESULTATS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Avant d'analyser de quelle manière les entretiens que nous avons menés permettent de confirmer ou d'infirmer certaines relations attendues entre variables de notre modèle, nous allons dresser un panorama synthétique des enseignements que l'on peut tirer de ces entretiens. Ces entretiens viennent en effet soit illustrer, soit corriger la compréhension implicite des variables que l'on pouvait avoir à partir de la revue de la littérature. Ils révèlent de surcroît des résultats non anticipés.

Ce chapitre comportera donc deux parties : l'analyse du verbatim puis le test des relations entre variables, grâce à un codage des réponses. Le verbatim nous servira à caractériser les concepts de notre modèle mais aussi à dégager des phénomènes périphériques, hors champ de notre recherche, qui pourront constituer de futures pistes de recherche.

1. Compréhension et illustration des variables du modèle : enseignements tirés des entretiens

Dans cette première partie, nous allons voir de quelle manière les entretiens permettent d'illustrer les variables retenues et d'approfondir notre compréhension des phénomènes d'opposition lors de l'élaboration du budget. Avec un échantillon de onze personnes, les résultats présentés ci-après ne constituent pas une appréciation quantitative de la fréquence d'apparition de telle ou telle caractéristique, même si parfois la répétition des cas peut nous laisser penser que le phénomène décrit pourrait être assez répandu.

1.1. Appréciation préalable des biais de réponse possibles aux questions posées

Malgré le caractère délicat et personnel de certaines des questions posées (conflits, rétention d'information, frustration), les réponses de nos interlocuteurs nous ont paru à la fois spontanées et sincères. Comme en atteste la reproduction intégrale des entretiens (cf. CD joint), les personnes interrogées n'ont pas hésité à décrire certains aspects peu

valorisants de la vie de leur organisation (luttres de pouvoir, coups bas) et à critiquer l'exercice de l'autorité par leur hiérarchie.

Igalens & Roussel (1998) recensent les différents biais possibles (pp. 98-99) : biais de désirabilité sociale, réaction de défense devant une question personnelle ou délicate, effets de suggestion (formulation des questions, attentes inconscientes du chercheur), tendance à l'acquiescement, polarisation des réponses (tendance de certaines personnes, en fonction de leur personnalité ou du sujet traité, à apporter des réponses extrêmes aux questions posées). Aucun de ces biais ne semble avoir été particulièrement opérant dans nos entretiens. Tout d'abord, nos interlocuteurs ont souvent donné des explications détaillées et nuancées, sans se contenter de répondre par oui ou par non. Ensuite, ils se sont exprimés sans retenue notable sur les conflits vécus pendant l'élaboration du budget. Comme les questions ne s'y prêtaient pas, ils n'ont pas été tentés non plus de se mettre particulièrement en avant ou d'enjoliver leur rôle.

Reste donc le biais de suggestion, inévitable dans le cadre d'une interaction entre deux personnes. Là encore, les réponses inattendues ou les réactions d'énerverment face à certaines questions démontrent la sincérité des réponses apportées. Par ailleurs, le modèle théorique est suffisamment complexe pour qu'il soit difficile pour le chercheur, tout en continuant à poser des questions et à envoyer des signaux d'écoute attentive, de repérer immédiatement dans quelle configuration se trouve l'organisation qui est décrite et de prévoir quels types de causes ou de conséquences devraient être observées pour être conformes à sa théorie initiale. Ainsi, dans cette phase exploratoire d'étude des débats et conflits, il est peu probable que nous ayons influencé significativement les réponses obtenues, puisque nous n'avons pas les ressources cognitives suffisantes pour anticiper les réponses qui nous auraient convenu.

Nous pensons donc que les biais des entretiens, s'il y a eu biais, sont limités de par la complexité du sujet, la richesse et la spontanéité des réponses. Nous allons maintenant passer en revue l'ensemble des variables du modèle et voir comment les entretiens enrichissent et illustrent la compréhension de ces variables.

1.2. Facteurs limitant les oppositions

Parmi les facteurs limitant les oppositions, les entretiens ont donné de la substance à l'exercice de l'autorité et à la non discussion des plans d'action. *A contrario*, le rôle médiateur du contrôleur de gestion n'a pas été confirmé.

1.2.1. L'exercice de l'autorité : une apparente participation et un budget finalement imposé

Dans aucune des entreprises que nous avons interrogées, les objectifs budgétaires ne sont fixés sans la participation active des responsables budgétaires. Si ce résultat devait être confirmé à une plus grande échelle, la querelle sur l'efficacité de la participation, qui a occupé tant de chercheurs en contrôle, pourrait être en partie vidée de sa substance. Pour autant, la participation pratiquée n'est pas un parangon de démocratie. Dans les faits, nous ne sommes pas loin de ce qu'Argyris (1953) qualifiait de « simulacre de participation ».

Les managers ont la faculté matérielle de s'exprimer mais le résultat est connu d'avance. L'exercice de l'autorité permet donc bien de limiter les oppositions possibles. Si les managers ne proposent pas spontanément les objectifs souhaités par la direction, ceux-ci leur seront imposés autoritairement et ils n'auront pas leur mot à dire. Les opérationnels interrogés ont recours à des mots assez durs pour décrire les consignes de leur hiérarchie et leur état de soumission : « ils s'inclinent », « ils capitulent », face à des décisions parfois « totalement arbitraires ».

« [les objectifs budgétaires] nous ont été imposés oui. Notre avis a quand même été pris en compte tout au début, c'est-à-dire que cet objectif a été fixé par rapport à un estimé sur lequel nous, on a eu à s'exprimer. Donc on a quand même été consultés tout au début de la procédure. Après sur le pourcentage d'évolution, là on n'a pas été consulté, ça été fait de manière autoritaire. Donc on peut pas vraiment dire que notre avis ait été pris en compte, ni même demandé en fait à ce stade ». (entretien n°1)

« donc on a dû finalement se plier aux objectifs et l'issue des discussions a quand même été de s'incliner devant l'objectif fixé par la délégation, également de s'incliner devant la position de la direction. » (entretien n°1)

« on a avalisé le principe comme quoi on faisait notre meilleur effort, on donnait nos chiffres et puis on s'inclinait par rapport aux demandes de la délégation » ; « Finalement, la discussion a été close par une capitulation en quelque sorte de l'agence ». (entretien n°1)

« je dirais qu'au bout du compte, on a quand même peu de marge de manœuvre, c'est la manière dont on nous le fait ressentir, en tous cas, et que finalement la solution est en quelque sorte un peu imposée ». (entretien n°1)

"Donc on prend des décisions forfaitaires, donc qui sont considérées comme, par certains, comme totalement arbitraires, oui. » (entretien n°7)

Les règles du jeu sont connues d'avance et les responsables budgétaires doivent s'y soumettre. Si l'individu refuse de jouer le jeu, c'est qu'il n'est pas à sa place :

« il vaut mieux changer d'opérationnel, car cela te crée moins de travail, si c'est un opérationnel qui ne te fait pas les budgets comme tu les aimes, parce que c'est son métier aussi, il est payé pour ça, de faire le budget comme il faut ». (entretien n°4)

Le débat est limité, « les discussions tournent vite court » ; « Je trouve qu'aujourd'hui on a un processus, chaque année on se le redit, qui ne fait pas la part belle aux échanges ». Les opérationnels savent ce qu'on attend d'eux et, de leur côté, les financiers connaissent les marges de manœuvre des opérationnels et savent les « faire plier ».

« Ben, il y a des affrontements, chacun a des objectifs différents. Donc chacun s'affronte avec ses arguments mais les discussions tournent vite court car chacun connaît clairement la situation de l'autre. Quand un opérationnel annonce un chiffre, on sait s'il est ambitieux ou pas, on connaît l'individu déjà, on sait quel est son tempérament. Est-ce que c'est quelqu'un d'ambitieux, de volontariste ou au contraire, de prudent, de timoré, etc. Donc on connaît, l'individu, donc on sait que les chiffres qu'il nous présente, sont le reflet de sa personnalité. Bon, premièrement, deuxièmement, on connaît la structure dans laquelle il est, on connaît sa stratégie, on connaît ses perspectives, donc on sait dans quel *trend*, dans quelle tendance, il s'inscrit. Et donc face à toutes ses connaissances que l'on a, on sait faire, entre guillemets, plier la personne, on sait la convaincre, lui expliquer que l'année d'avant, il nous avait dit qu'il ferait 50, et que pour finir, il a fait 100, s'il est pessimiste, ou optimiste, le discours inverse, lui expliquer que compte tenu de la stratégie qu'il a mis en place, des actions qu'il a engagées, etc., on peut arriver ou pas à faire ci ou à faire ça. Et donc, on arrive à force de discussion à les convaincre de trouver un point commun, un consensus. » (entretien n°6)

Les débats sont aussi limités dans leur format et dans leur durée par l'exercice de l'autorité qui tranche de manière arbitraire. L'arbitraire et le manque de transparence sont des qualificatifs qui reviennent dans la bouche des personnes interrogées. Conformément à notre modèle, l'élaboration du budget génère bien des oppositions mais celles-ci sont tranchées autoritairement sans justification, par le fait du prince.

« C'est un processus en fait où tout le monde demande le maximum au départ. Et après, il y a un processus de choix relativement autoritaire. Donc, c'est pas idéal. Il y a chez nous en fait assez peu de transparence dans tout ce processus budgétaire. » (entretien n°7)

« Plus précisément, quand on fait un choix, de temps en temps, pour des raisons humaines, des raisons stratégiques ou autres, on ne veut pas l'exprimer de manière complètement transparente et donc c'est pris en dessous comme une décision arbitraire mais faut l'affronter et puis, c'est tout. » (entretien n°7)

« Alors, c'est peut-être le fait qu'on est dans une banque. Les gens ne se mettent pas en colère. [...] Il peut y avoir colère au sens où pour arrêter des discussions sans fin, qui

résultent justement de cette incompréhension associée à un arbitrage, un membre de direction quelque part, on appelle ça se met en colère ou ne se met pas en colère, mais va imposer sa décision. Et on peut prendre ça comme une forme, entre guillemets d'une certaine violence, entre guillemets. Donc, si la personne est un peu colérique, ça prendra la forme de colère, sinon, on appellera ça juste une marque d'autorité forte. » (entretien n°8)

Puisque les objectifs budgétaires seront de toutes façons imposés par la direction, pourquoi prendre la peine de consulter les opérationnels ? La réponse à ce dilemme nous est en partie donnée par un des managers interrogés. Le débat quelque peu artificiel qui naît de la confrontation des exigences de la direction et des propositions spontanées des managers pousse les managers à trouver des solutions auxquelles ils n'auraient pas songé et à s'approprier le budget final. Ce processus de discussion, dont l'issue est certaine et prévisible, permet donc non seulement d'obtenir l'adhésion sur des objectifs qui auraient pu être mentalement refusés s'ils avaient été imposés d'emblée mais aussi d'inciter les opérationnels à imaginer dans le détail la manière dont ils pourront atteindre ces objectifs.

« Il sera imposé *in fine* par la direction parce que le groupe est en bourse et qu'à la fin du compte, ce sera les analyses de la place financière qui vont décider de combien on doit donner. Donc, il y a toute une élaboration qui est intéressante et qui fait réfléchir tout le monde et qui va pousser tout le monde mais à la fin il y aura forcément le retour de l'analyste financier qui va dire, oui mais il manque cinq millions, donc débrouillez-vous. Bon, là, évidemment, il y a toujours cette frustration de dire, ben pourquoi vous ne nous donnez pas le chiffre au départ, ce sera plus simple. Mais pas forcément, parce qu'en y réfléchissant, c'est bien aussi que tout le monde réfléchisse au processus et ça donne souvent une montée d'adrénaline, si je peux dire, de tout le monde pour trouver des solutions et trouver des nouvelles idées, des nouvelles initiatives. Mais c'est vrai que le processus est toujours un petit peu pénible. » (entretien n°10)

On pourrait par conséquent presque dire que les débats apparents lors de l'élaboration du budget sont une « ruse »¹ managériale pour manipuler l'engagement des opérationnels sur des objectifs qu'ils pourraient rejeter s'ils n'avaient pas l'impression d'avoir participé à leur détermination. La partie est inégale avec des opérationnels en position de soumission, qui ne peuvent que vouloir ce que veut la direction. S'ils n'anticipent pas et s'ils n'approuvent pas l'exigence de performance de leur hiérarchie, c'est qu'ils ne sont pas à leur place dans l'entreprise.

¹ au sens hégélien de ruse de la raison

Les débats comme « ruse » managériale prennent une deuxième forme. Ils contraignent les opérationnels à sortir de leur zone de confort pour trouver des ressources, inventer des solutions de façon à faire la même chose avec moins ou procéder différemment. La faim pousse les loups hors du bois...

En résumé, la pseudo-participation dans des débats à l'issue certaine favorise l'appropriation des objectifs budgétaires et l'invention de solutions *ad hoc*.

1.2.2. La non discussion des plans d'action

Les entretiens menés illustrent la faible profondeur des échanges lors de l'élaboration du budget. Certains opérationnels sont consultés mais n'ont pas leur mot à dire sur les objectifs qui leur sont assignés. Contrairement au cas de figure décrit précédemment, il ne s'agit pas d'organiser un pseudo-débat mais de glisser sur les modalités pratiques de réalisation des objectifs budgétaires. Tout se passe comme s'il y avait une rupture entre les discussions financières et leurs implications opérationnelles. Un découplage se produit donc entre les dirigeants, les financiers et les opérationnels, qui ont un objectif à réaliser, et doivent « se débrouiller».

«Après sur les aspects résultats, les opérationnels n'ont pas eu vraiment le retour sur ce qui avait été pris en compte dans ce qu'ils avaient exprimé. Donc finalement, il n'y a pas eu conflit à ce niveau là en fait. Comment dire... je trouve que le budget a été finalement assez limité à la sphère contrôle de gestion-agence, si ce n'est que les commerciaux ont été consultés au départ de la procédure et ensuite la boucle n'est pas bouclée et l'on ne va pas leur demander de comptes sur ce qu'ils ont exprimé comme attentes sur leur portefeuille. Ca limite les conflits et les discussions. » (entretien n°1)

« Sachant que chez nous, on a une particularité, qui est qu'on est dans une entreprise en pleine croissance et notamment de croissance externe. On rachète pas mal de sociétés depuis maintenant deux, trois ans.[...] il faut comprendre une chose, lorsqu'on rachète une société, on ne rachète pas forcément une perle, parce qu'on la paierait très cher et puis on ne sait pas si on saurait la conserver à ce niveau de beauté. On rachète pas non plus des sociétés en liquidation ou en redressement parce qu'on prendrait peut-être trop de risques. Donc on prend des sociétés aux performances moyennes. Et bien souvent les performances des sociétés qu'on rachète sont moins bonnes que nos performances à nous. Et tout le pari est de les amener à notre niveau de performance. Et lorsqu'il y a des budgets, lorsqu'il y a des objectifs qui sont bâtis, les gens, en charge de ces sociétés qu'ils rachètent disent, mais tu comprends, je vais pas pouvoir faire ma performance de l'année dernière puisque je rachète cette société, qui a une performance moins bonne que la mienne. Et là, le discours chez nous

est très simple, c'est de dire on ne fait pas ce genre de dialogue, on ne tient pas ce genre de discours, puisque si on fait de la croissance, on ne le fait pas au détriment de la rentabilité. Et donc, si tu veux que je te laisse libre de faire de la croissance externe et du rachat de société, tu n'as pas le droit de me dire que ce que tu rachètes abaisse ta rentabilité générale, donc tu dois faire en sorte que, soit tu vas plus vite dans ce que tu as prévu pour ramener cette société à un bon niveau de rentabilité, soit tu fais compenser par ta structure stable et historique, tu augmentes ta rentabilité sur ta structure historique, de façon à compenser la faiblesse de celle que tu rachètes. Et donc tu n'as pas le droit de me tenir ce discours-là, parce que si tu me tiens ce discours, si tu me dis que du fait du rachat, ta performance est moins bonne, je t'interdis de faire du rachat. Et donc les gens sont dans ce conditionnement. »

1.2.3. Le contrôleur de gestion n'a pas un rôle de médiateur

Nous pensions que les contrôleurs de gestion et les financiers pouvaient servir de médiateurs, qui encourageraient la formation de compromis et de synthèses originales. A l'issue de nos entretiens, il apparaît que le contrôleur de gestion n'occupe pas vraiment ce rôle. Il est soit fournisseur d'informations chiffrées, soit l'organisateur du processus, soit la courroie de transmission des exigences de la direction générale.

« Ah, non, lui, il est là pour, il est factuel. C'est-à-dire, si on a besoin d'une analyse, je vais lui demander une analyse financière etc. qui va m'aider ensuite à concilier les parties mais lui, je ne lui demande pas d'être conciliateur. » (entretien n°10)

« Non, non, je dirais que le contrôle de gestion est un arbitre factuel, qui rend des arbitrages, qui sont pragmatiques, factuels. Non, je ne pense pas qu'il soit facilitateur. » (entretien n°2)

« Non, plutôt un collecteur de chiffres, que ça se passe ailleurs ». (entretien n°3)

« Là en l'occurrence, médiateur ça veut dire qu'on concilierait, qu'on se mettrait entre les gens. Non, c'est les gens qui se mettent contre nous ou avec nous, j'allais dire. On n'est pas médiateur, on est centralisateur » (entretien n°11)

« Encore une fois, ni le mot d'arbitre, ni le mot de médiateur correspond à mon processus, qui n'est pas conflictuel, par contre ce qu'on lui demande beaucoup, c'est d'être le gestionnaire du processus, c'est d'être le gusse qui va faire le tambour sur le bateau. » (entretien n°4)

« De médiateur, non, d'alerte oui, d'anticipation, oui mais de médiateur, pas forcément. C'est-à-dire qu'il va être au courant des sujets, s'il sent que ça va pas aller dans le sens de ce qu'on veut, il va prévenir la filière financière, donc nous on sera au courant. Donc, on va plus creuser nos questions, on va regarder plus les autres voies alternatives, etc., donc on sera plus alerté, on aura un comportement peut-être différent. Médiateur, pas forcément. » (entretien n°6)

Au même titre que les autres personnes impliquées dans l'élaboration du budget, il joue sa partie. Il peut adopter une posture de « gentil » pour aider la direction à obtenir des concessions de la part des managers.

« En général, le rôle, il y a toujours un méchant et un gentil. Et en général, il y a une concertation entre la finance et la direction générale avant la présentation des budgets, en termes de remontée par rapport aux sites. Savoir qui allait jouer le rôle du méchant et du gentil : qui est-ce qui joue le méchant, qui est-ce qui joue le gentil. Et donc, il y a en a toujours un qui va mettre les gens dans leurs retranchements pour, jusqu'à temps qu'ils fassent aïe, aïe, et un autre qui va calmer le jeu pour pas que le type se bute en disant non, non je ne donne pas, non je ne donne pas, non je ne donne pas. » (entretien n°5)

1.3. Facteurs favorisant les oppositions

Les entretiens ont fait ressortir quatre facteurs favorisant les oppositions : l'allocation de ressources rares, la réduction du slack et les luttes de pouvoir, la résistance au contrôle et à la pression.

1.3.1. **L'allocation de ressources**

Les entretiens confirment que le processus d'allocation de ressources, lors de l'élaboration du budget, est une source majeure de frictions intra-organisationnelles. Un des enjeux du processus budgétaire est bien d'obtenir le maximum de ressources humaines, financières ou de préserver ses marges. Nous rapportons ci-après plusieurs extraits qui illustrent la prévalence de ces affrontements, lesquels ont été décrits dans trois configurations : entre pairs au sein d'une même unité, entre financiers et opérationnels et enfin le long de la ligne hiérarchique.

Oppositions entre pairs au sein de la même unité

« Dans la position hiérarchique que j'occupe aujourd'hui, à tort ou à raison, je cherche à faire prévaloir ma façon de voir les choses, clairement » ; « Si me contrer, c'est faire en sorte que je bénéficie d'une moindre allocation budgétaire pour que la leur soit plus importante, oui, oui, clairement, clairement, oui ». (entretien n°2)

« Oui, oui, oui, c'est très élevé, même si on a la chance d'être dans une entreprise qui marche bien, c'est très élevé. J'allais dire même, j'allais dire même qu'on arrive à un point un peu pervers où les gens ont l'impression d'être jugés en fonction du nombre de personnes qu'ils ont obtenues en plus l'année d'après, ce qui n'est pas un bon critère de jugement. » (entretien n°7)

« Oui, exactement, en fait, le but du jeu pour les managers, c'est d'avoir le plus de personnes possibles sous leurs ordres » (entretien n°5)

« Oui, ça il y en a. Il y en a lorsque, soit on fait référence effectivement à des problèmes anciens ou au fait que déjà tel ou tel plan de développement, tel objectif, tel renforcement d'équipe avait été évoqué et refusé, évoqué et refusé. Donc à force, un manager peut réagir à un moment plus violemment. Il y en a également lorsqu'il y a, on va dire, des allocations de ressources plus en faveur d'une ligne métier au détriment d'une autre. Donc parfois, ça se cristallise, ça prend la forme de problèmes de personnes. D'où des réactions, qu'on peut qualifier, de type émotionnelles. » (entretien n°8)

Oppositions entre financiers et opérationnels

« dans l'immobilier, on a une politique d'extension assez importante, une enveloppe budgétaire qui est ce qu'elle est et une envie d'avoir en fait des magasins qui constituent l'image de marque de la société. Donc gros point de friction sur les coûts puisque la DAF estime que l'enveloppe de coûts est celle-là, les opérationnels sur le terrain disent on assiste à une augmentation. Donc il y a effectivement là-dessus beaucoup de tensions. » (entretien n°3)

Oppositions entre direction générale et opérationnels/fonctionnels

« Là encore, l'informatique est le cas le plus précis, puisque c'est là où on a en plus de fortes personnalités et un domaine tellement technique, qu'il est difficile, notamment pour la DAF, d'arriver à comprendre les enjeux réels. L'informatique a été jusqu'à présent sur un mode réactif, avec le sentiment d'avoir une enveloppe budgétaire illimitée. Là on est en phase de maturité. Cette enveloppe souhaite être maîtrisée par la direction. Donc les réactions sont très vives ». (entretien n°3)

Ces entretiens montrent que l'allocation des ressources organisationnelles lors de l'élaboration du budget est une source importante d'oppositions, qui suscite de nombreuses réactions émotionnelles. L'allocation des ressources n'est pas un processus rationnel, dans lequel un optimum global est trouvé pour l'entreprise dans son ensemble et que les individus adoptent de bonne grâce.

Les propos recueillis nous laissent penser que les managers s'identifient aux ressources dont ils disposent. La non obtention des ressources qu'ils ont sollicitées est vécue comme un obstacle professionnel mais aussi comme une frustration de la volonté de puissance personnelle (selon l'expression de Schopenhauer (2004)).

1.3.2. La réduction du *slack*

La réduction du *slack* provoque des dissensions, comme en témoigne le cas de cette entreprise récemment sous LBO, dans laquelle un processus budgétaire vient d'être instauré.

« force est de constater que durant cette période [passée], tout se passait bien, il y avait très très peu de conflits, quand il n'y avait pas de budget, il n'y avait pas de conflit, parce que les moyens étaient là ». (entretien n°2)

« aujourd'hui où on est dans une situation normale, il y a beaucoup d'animosités et les tensions sont beaucoup plus fréquentes, beaucoup plus fréquentes, entre des personnes qui se côtoyaient un peu béatement depuis un certain nombre d'années » (entretien n°2)

La plupart des personnes que nous avons interrogées nous ont aussi décrit le jeu budgétaire, conforme à celui qui est décrit dans la littérature, où le manager crée du *slack* en ayant un « matelas de sécurité » et où le supérieur s'efforce de réduire ce *slack*.

« il y a des jeux quelquefois, j'ai le cas de quelqu'un qui s'était mis un demi million sous le coude, en maintenance, exprès pour la discussion budgétaire, pour que le niveau du-dessus lui dise, mais dites-donc, ça fait beaucoup, et que lui puisse dire, je vais faire un effort. Il y a des gens, c'est des experts du processus, ça fait 20 ans qui le maîtrisent, donc ils vont faire ce genre de choses.... » (entretien n°4)

« c'est le niveau de colère du président qui va déterminer le niveau de résultat. J'ai vu des budgets en fait arriver avec des niveaux équilibrés, pas plus. Dans l'automobile, les marges sont petites, et le président dit c'est inacceptable, et là il pousse une grosse colère, mais c'est une colère, on va dire tactique, c'est-à-dire qu'il tape du poing sur la table, il se met en colère, comme on dit dans l'automobile, il gueule un bon coup, c'est un peu ce langage qui est exprimé dans l'automobile, et il renvoie tout le monde dans ses 6 mètres. Il dit vous avez une semaine pour me trouver des résultats, et là, c'est le jeu des directeurs d'usine ou des directeurs de service, qui est de venir déjà avec un budget large parce qu'ils savent d'entrée que leur budget va être amputé. Le président qui accepte quelqu'un qui vient sachant très bien dans son esprit, il va venir avec un budget large, parce qu'il sait d'entrée que le président va lui amputer. Donc il y a un jeu comme ça. Donc, je pense que le message du président, c'est de dire, ce n'est même pas la peine de venir, si vous n'avez pas au moins tel niveau. » (entretien n°5)

« Et on finit par trouver, je veux dire, un équilibre qui satisfasse les deux parties. Mais il y a aussi. De chaque côté, il y a un jeu, chacun joue un jeu, en disant, là j'en mets un petit peu moins mais je sais que j'en ai un petit peu sous le coude, parce que de toutes façons, parce qu'on va m'en demander plus, je pourrai lâcher. Et la partie adverse, mais non, écoute là, tu te moques de nous, tu peux mieux faire en termes de volume, en termes de résultat ou en

termes d'économie. Donc, on lui demande plus en sachant qu'on arrivera à trouver un équilibre.» (entretien n°5)

Conformément à nos attentes, la présence de slack apparaît donc comme un des principaux moyens d'éviter les oppositions. Inversement, la recherche de l'efficacité peut provoquer des oppositions.

1.3.3. Les luttes de pouvoir

Les enjeux de pouvoir alimentent les antagonismes entre managers. Ces rivalités sont généralement dissimulées, même si dans certaines entreprises elles sont affichées et font intégralement « partie du système de management ».

« Enfin, je ne sais pas ce qu'on entend par animosité mais il se peut qu'il y ait des choses qui se passent de façon plus sournoise. Si quelqu'un sent une bête blessée, je pense qu'il n'aura pas forcément de pitié quoi. Donc, il peut y avoir en ce sens un peu d'animosité mais c'est assez souterrain, quoi, c'est assez sournois. Le but est de faire le plus gros chiffre d'affaires et le plus gros résultat. Donc si je peux te récupérer telle partie du territoire, ou telle entité ou telle entreprise. Si c'est toi qui paies et pas moi, c'est toujours ça de pris. Il peut se passer, ce qu'on appelle des coups bas, en dessous de la ceinture, ça arrive, ça arrive parfois, mais bon. » (entretien n°6)

« Oui, les animosités, elles sont permanentes, on va dire, mais c'est camouflé, c'est presque de la mesquinerie. Disons que c'est pas affiché, c'est des jeux de pouvoir effectivement. Alors comment les expliquer ? Comment les expliquer ? Je pense que c'est une question d'ambition. On a le président, qui est un peu le vieux loup, dans une meute de loups, et tous ceux qui sont autour veulent monter en haut du cocotier, bien-sûr. Et la première faille, ou la première défaillance, ça je l'ai vu où je suis actuellement, je l'ai vu chez Z, dans d'autres sociétés, même au niveau usine, dès que le vieux loup se sent un peu faible, il y a le jeune loup qui a toujours tendance à vouloir essayer de prendre la place du vieux loup. C'est un phénomène naturel. Des luttes de pouvoir, je peux en citer une, ça peut être lié à des réorganisations. »

Notre question : « Est-ce que vous avez l'impression que les enjeux de pouvoir entre unités ou fonctions créent des animosités dans votre entreprise ? » - Réponse : « Complètement, complètement, mais c'est un peu aussi, cette entreprise, elle a été un peu gérée comme ça depuis le début. Donc, ça fait partie du système de management, j'allais dire. Ca a des côtés positifs et négatifs. » (entretien n°7)

Ces commentaires tendent à montrer que les luttes de pouvoir sont une cause sous-jacente d'opposition dans les organisations mais qu'elles ne s'expriment pas ouvertement lors de l'élaboration du budget. Les confrontations lors de l'élaboration du budget vont plutôt porter sur des attributs du pouvoir : l'allocation des ressources rares ou sur le niveau de *slack* incorporé dans les objectifs budgétaires. Le contrôle des ressources rares est en effet une source et un attribut du pouvoir. Les rivalités de pouvoir vont donc se traduire par des antagonismes lors du partage de ressources rares (budgets R&D, marketing...) ou par une compétition dans l'atteinte des objectifs budgétaires.

1.3.4. La résistance au contrôle et à la pression

La résistance au contrôle et à la pression constitue bien une source d'opposition lors de l'élaboration du budget.

« Je pense que ce qu'ils souhaitent, c'est préserver leur liberté d'agir. C'est pas l'entente qui est recherchée, c'est pas spécialement le consensus. » (entretien n°3)

« il y a un moment où il y a une décision qui est prise par le CEO de l'entreprise. Donc quand quelqu'un résiste, résiste, qu'on n'arrive pas à trouver un accord, ben, on dit, soit on abandonne notre objectif nous, soit c'est lui qui abandonne sa résistance. Mais de toute manière, à un moment, il y a une décision. On ne peut pas se séparer sans que, et arrêter le processus budgétaire, sans que la décision soit prise. » (entretien n°11)

1.4. Forme des oppositions

Nous avons envisagé plusieurs types d'opposition : du débat, du conflit mais aussi une absence d'opposition. Les entretiens nous ont confirmé que toutes ces configurations existaient.

1.4.1. Absence de débat

Certains processus d'élaboration du budget présentent un très faible niveau de débat, soit que les discussions aient lieu lors de l'élaboration du plan à moyen terme, soit que le processus soit extrêmement encadré et requière des calculs économiques pour étayer toute intervention, de sorte que seuls « sur des points mineurs, il peut y avoir des différences d'opinion ».

« Mais des discussions, ce sera après sur des points extrêmement mineurs, quand il s'agit de trouver les quelques derniers millions. Non, pourquoi ? Parce que le vrai processus où on discute des options pour le futur, ce n'est pas le budget, mais c'est le plan à 5 ans. Et après le

budget, n'est que la déclinaison de la stratégie qui a été élaborée en mai. Donc ce n'est pas un processus conflictuel. » (entretien n°4)

« Je ne sais pas ce que c'est un point de vue, parce que.... On peut avoir un point de vue sur la couleur de la moquette. Mais savoir si on doit prévoir tant de croissance sur ce marché, ou essayer des augmentations de prix, au risque de perdre des volumes et de dire, ok on y va. Ce n'est pas une affaire de points de vue. Il faut que ce soit étayé, souvent il y a des points de vue, quand il n'y a pas la matière et les calculs en-dessous. Autrement d'habitude, quand les dossiers sont bien travaillés, les points de vue diminuent, les discussions intéressantes augmentent. » (entretien n°4)

A ce stade, il est difficile de savoir si cette configuration est propre au secteur (extraction de métaux non ferreux) ou un trait de cette culture organisationnelle :

« dans notre métier, c'est pas la grande distribution, tu n'as pas besoin de la réponse pour le lendemain, sur plein de choses. » (entretien n°4)

« Oui, c'est très consensuel comme organisation. Sur une partie de l'organisation, il y a peu de décision, mais à chaque fois c'est des décisions extrêmement majeures. Donc là, par exemple, on vient de prendre un dossier d'expansion, ça passe par plein, plein de gens, donc ça peut être très long, le temps que chacun ait posé sa question. Certains diront que c'est trop consensuel du coup » (entretien n°4)

1.4.2. Débat

Dans plusieurs entreprises interrogées, le débat, la discussion ouverte, l'expression de points de vue divergents est tolérée, voire encouragée. Certaines personnes apprécient particulièrement ces moments d'échange.

« j'ai le sentiment que le management qui de fait organise ces réunions préfère d'abord que les gens s'expriment quitte à ce que ça soit parfois tendu, préfèrent quand même voir les problèmes soulevés plutôt qu'autre chose. Donc bien sûr, personne n'a envie que ça soit un champ de foire mais les gens préfèrent une discussion ouverte. Donc, il n'y a pas de volonté de, même si au début de la discussion on utilise des termes feutrés, même si effectivement, on est dans une banque, il y a quand même une volonté que les gens s'expriment. » (entretien n°8)

« J'aime bien effectivement, sans y prendre un plaisir extraordinaire, quand il y a des points de vue assez confrontants. Je trouve ça sympa. » (entretien n°2).

Il s'agit, dans certains cas, d'une vraie participation et le contradicteur peut influencer les décisions prises si ses arguments portent.

« Si quelqu'un a quelque chose à dire, il le dit, ça se discute et puis après, si les bons arguments sont là, ben oui, ah oui, d'accord, effectivement, ou alors il n'y a pas d'arguments

et à ce moment-là, la personne qui a émis son avis mais qui n'arrive pas à le défendre, il accepte ce que disent les autres puisqu'il n'a pas les bons arguments » (entretien n°10)

« c'est-à-dire qu'on arrive à argumenter et à décortiquer la raison pourquoi on contre cette idée etc. Donc on décortique l'argumentation et ensuite on prend le temps de ré-expliquer et de dire non, non. [...]. On a aussi des *business unit managers* qui ont aussi parfois et souvent des bonnes argumentations, auxquelles on se rallie, si ça va dans le sens de l'entreprise. C'est vraiment une discussion ouverte. » (entretien n°10)

Ce débat ne tourne pas au conflit en raison de l'ordre hiérarchique.

«il y a un rapport hiérarchique entre les différentes personnes, donc il n'y a pas vraiment de conflit, parce que l'opérationnel, il parle quand même à son patron, qui lui fait sa fiche de paie et qui lui donne ses objectifs. [...] du conflit proprement dit, avec des grandes crises, avec des grandes bagarres, des grandes discussions, des grands ..., ça fait très très longtemps que je n'en ai pas vu. » (entretien n°6)

1.4.3. Conflit

Dans d'autres entreprises, des conflits sont clairement exprimés, à l'instar de ce groupe industriel :

« Il y a de très très nombreuses, très nombreuses divergences d'appréciation sur ce que doivent être les objectifs budgétaires. » (entretien n°11)

Notre question « Est-ce que vous diriez que l'élaboration du budget provoque des affrontements entre individus? »

Réponse : « Oui, oui, absolument, y compris des affrontements violents parce que le monde industriel n'est pas aussi feutré qu'un certain nombre d'autres secteurs économiques. Et donc les affrontements prennent la forme d'informations tronquées ou de dossiers qui ne sont pas envoyés dans les temps, permettant de les traiter avant les échanges budgétaires, ou même de désaccords de fond sur les chiffres proposés par la direction financière. » (entretien n°11)

Notre question : « Est-ce que vous diriez que des conflits sont exprimés? »

Réponse : « Ah, oui. » (entretien n°11)

Notre question : « Est-ce qu'il y a des tensions et des animosités qui sont palpables? »

Réponse : « Bien sûr, oui, bien sûr. Et comme le processus budgétaire revient chaque année, on entame un nouveau processus budgétaire avec en mémoire ce qui s'est passé dans le précédent. » (entretien n°11)

Notre question : « Est-ce que les gens qui participent au processus budgétaire se mettent en colère? »

« Ca ressemble à ça, oui, ça ressemble à ça. Ca fait un peu partie, ça peut faire partie du théâtre de la réunion budgétaire. Ou si c'est pas en colère, en tous cas, c'est un comportement qui rend la réunion peu productive et frustrante. » (entretien n°11)

Notre question : « est- ce que vous avez l'impression dans ce comité que les individus cherchent à minimiser les tensions ? »

Réponse : « Non, non. »

Notre question : « Est- ce qu'il y a une volonté d'éviter les confrontations ? »

Réponse : « Ah, non, non, du tout. » (entretien n°11)

1.5. Traitement des oppositions

1.5.1. La recherche du consensus

Comme nous le faisons remarquer à propos de l'exercice de l'autorité, c'est une habileté managériale certaine de parvenir à élaborer un budget qui reflète les souhaits de la direction et que les opérationnels s'approprient, comme si c'étaient eux qui l'avaient construit. L'explication de cette prouesse tient probablement au découplage entre la forme des échanges et leur réalité. L'élaboration du budget a l'apparence d'une discussion entre individus libres et autonomes mais son résultat est en fait contraint et prédéterminé. Les managers doivent vouloir ce que la direction veut qu'ils veuillent. Pour qu'ils s'approprient un budget qui n'incarne pas leur propre désir mais celui de la direction, il est essentiel que les apparences de la discussion et de la recherche du consensus soient préservées. Il ne s'agit pas d'imposer brutalement, ce qui entraînerait le rejet de l'objectif budgétaire mais faire en sorte que le manager trouve de lui-même le budget qui est acceptable par la direction. La recherche du consensus est essentielle à l'acceptation. C'est ce paradoxe qu'exprime de manière tout à fait éloquente plusieurs de nos interlocuteurs.

« Pour qu'un budget soit valable, tienne la route, il faut qu'il soit consensuel. [...] il faut surtout que le directeur de l'usine s'approprie son budget. Un directeur d'usine qui dit non dès le départ, je le ferai pas, c'est inatteignable, vous me donnez un objectif qui est pas possible, il va baisser les bras d'entrée et pendant toute l'année, il va renoncer dans sa tête à son bonus, il va renoncer à faire ce qu'il a à faire et son résultat sera catastrophique, parce qu'on lui aura donné un objectif qui sera d'entrée inatteignable. D'entrée, il saura qu'il n'aura pas son bonus et d'entrée, il ne va rien faire pour pousser les résultats. Donc il faut, encore une fois, mettre la barre à un certain niveau de façon à ce que ce soit jouable mais pas trop haut. » (entretien n°5)

« Oui, parce que sinon, les gens n'adhéreront pas au budget. Il y a peu de chance qui soit réalisé. Donc il faut vraiment chercher le consensus pour adhérer aux objectifs. » (entretien n°9)

« Budget, rolling forecast, c'est pas imposé, c'est discuté. C'est discuté de façon virile, encore une fois pour obtenir le maximum. » (entretien n°5)

« Donc, des discussions qui s'engagent, de façon collégiale ou pas, et puis c'est en fonction de ces différentes discussions, qu'il en ressort un espèce de consensus. J'ai toujours connu une notion de consensus. » (entretien n°6)

« ça se termine quand même par une acceptation générale, même s'il y a pas, même si la recherche du consensus n'est pas l'objectif premier de la démarche. En d'autres termes, s'il y a des choix à faire, la direction générale les fera mais comme le processus est quand même assez long, comme je vous l'ai expliqué, ça laisse le temps quand même de faire en sorte que tout le monde s'approprie les objectifs. » (entretien n°8)

1.5.2. Les facteurs favorables à la résolution des conflits

Nos entretiens illustrent trois des facteurs favorables à la résolution des conflits. L'existence d'une culture forte et d'un projet d'entreprise partagé (ce que nous avons regroupé sous la notion de buts supérieurs communs) contribue à souder les individus. La volonté de coopérer ainsi que la croyance dans la possibilité de résoudre les antagonismes incite les managers impliqués à inventer des solutions originales aux oppositions auxquelles ils sont confrontés.

L'existence de buts supérieurs communs

« Il y a une culture forte, oui, une culture forte, il y a un projet d'entreprise. Quand je parle de stratégie, bon, il y a un projet d'entreprise, je pense que tout le monde adhère au projet d'entreprise. » (entretien n°6)

La volonté de coopérer - croyance dans la possibilité de la résolution

« c'est plutôt moi, qui essaie de trouver des solutions pour tout le monde. Chacun vient avec ses difficultés au niveau de son unité et moi, c'est plutôt mon rôle de justement de trouver, de synthétiser tout ça et de trouver une solution qui satisfasse tout le monde ». (entretien n°10)

Les mécanismes financiers de convergence

Les bonus collectifs sont un autre élément qui ressort de ces entretiens et que nous n'avions pas anticipé.

« alors là, on rentre dans le détail, c'est que la prime est fonction de trois critères : la performance individuelle, la performance collective de ma structure et la performance collective de mon entreprise. C'est-à-dire que si moi, j'atteins mon objectif, mais que l'entreprise n'atteint pas les siennes, c'est pas terrible. » [...] « Ils se sentent un devoir de contribuer à la performance globale. Oui, exactement, ça, c'est intéressant aussi. » (entretien n°6)

Malgré les désaccords qui peuvent surgir lors de l'élaboration du budget, il existe donc des éléments de convergence, formels ou informels, qui rapprochent les individus et réduisent les antagonismes.

1.6. Conséquences des oppositions

Examinons maintenant l'effet des oppositions sur le processus budgétaire, en termes d'efficacité perçue et de retombées humaines.

1.6.1. L'évaluation globale

Nos interlocuteurs ont généralement une opinion positive du processus budgétaire, qu'ils décrivent en des termes très positifs, et cela indépendamment du degré d'antagonisme propre à son élaboration. Pierre angulaire du système de management de la performance, ils n'envisagent pas du tout sa suppression comme une option souhaitable.

« parce que si vous voulez, on ne peut pas construire la vie d'un grand groupe sans un budget ». (entretien n°11)

« L'écart entre les deux qui serait le bénéfice d'en avoir un est immense et le fait qu'on y prenne un peu de temps, que ce soit dur, que ce soit frustrant etc., on le laisse de côté ». (entretien n°11)

« Et on le voit dans les sociétés qu'on rachète, qui n'ont pas ces engagements budgétaires, qui n'ont pas ces processus, les gens ne savent pas quels sont leurs objectifs, donc qu'ils les remplissent ou pas, c'est pareil. [...] Donc, oui, oui, c'est largement bénéfique. » (cas n°6)

« Oui, ça n'a rien à voir. C'est un rapport de 1 à 1000. » (entretien n°5)

« Donner un objectif à quelqu'un, en soi c'est bien, même à titre personnel, d'avoir une sensation de pouvoir progresser, d'avoir atteint son objectif à la fin de l'année, quand on regarde l'année, on est quand même satisfait. Donc, c'est motivant, c'est encourageant, c'est structurant. Tout le monde parle de la même chose et a en tête les mêmes objectifs. » (entretien n°6)

« C'est pas une importance excessive, c'est là-dessus que reposent les modes de gestion chez nous. Il y a un objectif [...] si tu atteins ton objectif, tu as une prime, si tu l'atteins pas, t'as

pas de prime. Et il y a que ça de vrai, bon c'est ce qui rythme la société, et c'est ce qui est incontournable. » (entretien n°6)

Assez étrangement, aucune des critiques recensées dans la littérature ne revient dans la bouche de nos interlocuteurs. Quand ils parlent des coûts, c'est parce que nous avons abordé cette question. Pour beaucoup, ce sont des « coûts nécessaires » ; pour le plus véhément, « il faudrait réduire les coûts d'au moins 50% ».

« ce qui est coûteux dans le processus budgétaire, c'est le temps passé par, non pas par les équipes de contrôle de gestion ou autre, mais plus le management ou les équipes à le construire, à y réfléchir, à discuter, à convaincre le management de ces objectifs. Mais j'ai le sentiment que dans le cadre d'un processus budgétaire ou sans processus budgétaire d'une manière ou d'une autre, ils devraient le faire. Après, on peut appeler ça réflexion stratégique, justification de projets d'investissement, qui pourraient être en dehors d'un processus budgétaire mais que de toutes façons, ces tâches devraient être faites d'une manière ou d'une autre [...] Donc il n'est pas en tant que tel d'un coût forcément énorme ou plutôt que c'est un coût nécessaire. » (entretien n°8)

« Au niveau global, je pense que les coûts d'élaboration des budgets est par trop élevé. Quand je pense aux coûts de voyage, de présentation, le temps passé à les préparer. Moi, je pense qu'il faudrait réduire les coûts d'au moins 50%. » (entretien n°10).

Un de nos interlocuteurs a spontanément abondé dans le sens de l'hypothèse que nous avons formulée lors de la revue des critiques du budget. L'insuffisance de débats et d'échanges pourrait être une des causes sous-jacentes à l'insatisfaction ressentie. Même si le processus est consommateur de temps, l'absence d'interactions à valeur ajoutée, prive l'élaboration du budget d'opportunités d'apprentissage et d'enrichissement mutuels.

« Je trouve qu'aujourd'hui on a un processus, chaque année, on se le redit qui ne fait pas la part belle aux échanges. C'est à la fois très long mais en même temps, on a très peu de temps pour construire le budget parce qu'on se dit qu'en fin de compte, ce n'est pas la vraie vie le budget. La vraie vie, c'est au jour le jour, la réalisation des comptes et on n'arrive pas je trouve, moi, à avoir un processus pleinement efficace. » (entretien n°11)

1.6.2. Intérêt des débats et conflits dans la prise de décision

Les débats et conflits lors de l'élaboration du budget ont une valeur ajoutée indéniable, qu'ils permettent d'élaborer la stratégie ou de réfléchir à la meilleure option possible. Conformément aux rôles qui lui sont attribués dans la littérature, le budget a aussi une fonction de coordination.

Elaborer la stratégie

Une des personnes interrogées, le directeur financier du centre de recherche d'un des leaders mondiaux dans les biens de consommation, répond spontanément à l'interrogation de Mintzberg (1994) : les budgets font la stratégie car leur élaboration suscite des questions qui ont une portée stratégique.

« c'est vraiment au moment des discussions budgétaires qu'on a les vraies discussions stratégiques : c'est quoi les enjeux de la recherche, comment on va y arriver, qu'est-ce qu'on choisit, de quoi on a besoin, c'est vraiment la stratégie, quoi » « J'allais dire d'autant plus que là on est dans un milieu de recherche, les indicateurs financiers déjà sont assez difficiles ; il y a beaucoup de qualitatif, il n'y a pas que du quantitatif alors forcément, il y a une discussion. Une grande part de la discussion, c'est quoi les thèmes de recherche, c'est quoi les grands enjeux et après c'est une déclinaison financière de ces grands enjeux. » (entretien n°7)

« Exactement, et c'est de toutes ces discussions budgétaires-là que finalement, j'ai l'impression, sort la stratégie et le moyen d'appliquer la stratégie. » (entretien n°7)

Prendre du recul pour choisir la meilleure option

Parce que budget se construit sur la base de présentations, de questionnement et de confrontations, son élaboration suscite des interrogations et des suggestions qui enrichissent les décisions budgétaires et contribuent à accroître leur qualité.

« le processus budgétaire remet les choses en question. Oui, oui, c'est vrai. » « C'est-à-dire qu'avant d'arriver à ce processus de vérification et de mise en place et de réévaluation de ce qu'on fait n'était pas là.... Non, je pense que le budget, l'élaboration des budgets est une bonne..., comment dire une bonne cause pour justement réévaluer ce que l'on fait. » (entretien n°8)

« Oui, tout à fait, c'est l'occasion surtout, comme nous on n'a pas de gestion par projets donc à un moment donné de se reposer à ce moment du budget, de se reposer les questions de combien on a mis là-dedans, combien on veut mettre, est-ce qu'il faut en mettre deux fois plus ou tout arrêter. » (entretien n°6)

« Quand on élabore, la personne qui élabore le budget, entre guillemets, on est un petit peu la tête dans le guidon. Lorsqu'il y a quelqu'un d'extérieur, on ne peut pas le prendre comme étant une critique mais, une vision extérieure permet un petit peu de remettre en cause ou de voir des choses que l'on n'avait pas vues parce qu'on est trop près du terrain, parce qu'on est trop lié à l'opérationnel. Donc, c'est l'occasion d'échanges. » « Lorsque l'approche est purement professionnelle en demandant je comprends pas très bien, tu prévois 20% d'augmentation de tes volumes, comment tu les obtiens ? On essaie un petit peu de savoir comment a été monté le budget, non pas pour trouver la faille mais savoir si tout a été pris en

compte et que ce budget même s'il est volontariste, est-ce qu'il reste réaliste ? Donc, questions un petit peu pour essayer de comprendre. » (entretien n°10)

Coordonner

Un des intérêts du processus budgétaire, d'un point de vue décisionnel, réside dans le partage de l'information le long de la ligne hiérarchique mais aussi entre pairs. Cette transmission de données est indispensable à l'ajustement mutuel et à la non-duplication d'efforts.

« la construction du budget permet effectivement parfois de mettre en évidence, le fait que si on faisait pas, si on n'avait pas cette procédure budgétaire, notamment, dans un groupe de grande taille, ben, on pourrait développer des activités ou des idées, relativement similaires à plusieurs endroits, sans coordination. Ca met en évidence parfois ce genre de choses. La bonne idée en fait, ce qui est plutôt rassurant mais il faut que ce soit arbitré après, elle est prise par plusieurs. Même dans des lignes de métier différentes, sous prétexte que finalement, elle pourrait s'exercer à gauche ou à droite. Donc, le budget, la procédure budgétaire, elle permet de gérer ça. Donc réviser les hypothèses oui mais surtout coordonner les actions. » (entretien n°8)

Prendre les décisions difficiles : forcer le débat

Dernier aspect auquel nous n'avions pas songé, le budget pousse les dirigeants à prendre des décisions difficiles qui nécessitent l'approbation des différentes parties impliquées. L'élaboration du budget force le débat sur des questions essentielles mais délicates car on sait d'avance qu'elles vont rencontrer des résistances et provoquer des affrontements.

« Bien souvent, ce qui se passe, c'est que, un certain nombre de décisions, des décisions qui peuvent être embêtantes pour le management, pour le siège, qui sont à prendre, parce que plus politiques, qu'autre chose et qui doivent faire l'objet d'un consensus et qui fait intervenir plusieurs personnes, plusieurs départements, plusieurs services et suivant. Tout le monde fuit entre guillemets ses responsabilités, reporte un petit peu au lendemain cette prise de décisions, parce qu'elles peuvent ne pas faire plaisir à tout le monde. La réunion budgétaire amène justement à réunir toutes les autorités qui ont le pouvoir de décision mais c'est une excellente occasion, pour prendre des décisions, faire entériner des décisions, qu'on n'arrivait pas à faire prendre entre guillemets dans la vie de tous les jours. C'est vraiment un passage obligé et qui oblige les gens à prendre leurs responsabilités. » (cas n°9)

Les entretiens illustrent donc de quelle manière le processus budgétaire, par les interactions qui le caractérisent, parvient à générer des décisions de qualité : les options

prises sont questionnées, justifiées et comparées à d'autres solutions possibles ; les doublons sont repérés ; les choix rendus nécessaires. Cette manière de procéder n'est pas éloignée du « budget base zéro » (qui remet en cause chaque année l'ensemble des rubriques budgétaires) sans en avoir la lourdeur.

1.6.3. Des conséquences humaines très contrastées

Si certains de nos interlocuteurs se déclarent parfaitement satisfaits et engagés par le budget, d'autres expriment une vision plus critique.

L'arbitraire des décisions prises par la hiérarchie réduit l'implication. En position de subordination, les individus se taisent mais n'en pensent pas moins. Ils se détachent et prennent de la distance par rapport à des solutions qu'on leur a imposées autoritairement.

« Maintenant, il peut y avoir une relative incompréhension ou une acceptation qui n'est en fait un peu que de façade. Les gens font avec. » (entretien n°8)

La pseudo-participation à l'élaboration du budget, que nous avons qualifiée de « ruse managériale » a donc une limite : la non-acceptation et le non-engagement. L'exercice de l'autorité hiérarchique permet bien de mettre un terme aux discussions budgétaires et d'imposer les objectifs souhaités par la direction. Dans certains cas (cf. entretien n°10, 6 ou 2), la ruse fonctionne.

« J'aurais aimé être plus associé à l'élaboration du budget. Ca n'a pas été forcément le cas. Je m'en suis longuement expliqué à qui de droit. Oui, il y a eu une certaine, réelle frustration à ne pas y avoir été associé. Deuxièmement, en toute honnêteté, ce n'est pas parce que n'y ai pas été autant associé que je ne l'aurais souhaité que je ne vais pas tout faire pour maintenant atteindre les résultats que l'on m'a fixés, pour autant que je pense qu'ils sont atteignables. » (entretien n°2)

Dans d'autres cas, elle échoue car les individus se désolidarisent des exigences de la direction. Ils ne ressentent pas la non-atteinte des objectifs budgétaires comme un échec personnel mais comme la preuve a posteriori de l'inadéquation des demandes de leurs supérieurs.

« Ils s'expriment mais ils ont le sentiment de toutes façons de ne pas pouvoir, enfin pas pour tous, pour certains, de ne pas pouvoir changer les choses. Donc le budget part avec l'enveloppe déterminée. La réaction vient après, au moment de la dépense. C'est-à-dire que, a posteriori on dit, oui, de toute façon, le budget était fait de telle façon qu'on ne pouvait que l'éclater. » (entretien n°3).

Les conflits et déceptions inévitables font de l'élaboration du budget un moment de frustration et de souffrance. Un de nos interlocuteurs mentionne spontanément l'existence d'un langage commun, facteur que nous avons identifié comme favorable à la résolution des antagonismes, mais c'est pour mieux souligner l'irréversible divergence des objectifs et des positions. L'élaboration du budget est « un long chemin de croix », la mortification et le calvaire périodique des individus dans les organisations modernes.

« Maintenant, je ne sais pas si par construction le processus budgétaire n'est pas un processus qui crée des frustrations, de part et d'autre, c'est possible. A mon avis, il n'y a pas de processus budgétaire heureux parce que par construction, ou alors sauf à être dans une situation absolument euphorique, le financier va essayer de fixer des objectifs, si ce n'est pas des objectifs de résultat, c'est des objectifs de cash, de structure financière et autre, qui vont contraindre les opérationnels. Parce que les opérationnels, soit s'en mettent un peu sous le pied pour être certains d'atteindre leurs objectifs, soit n'ont pas les solutions et ce n'est pas la direction financière qui va leur donner les solutions opérationnelles. Ce n'est pas la direction financière qui assure les ventes. Ce n'est pas la direction financière qui fabrique, ce n'est pas la direction financière qui conçoit les produits. Donc, on ne peut pas se mettre en situation empathique vis-à-vis des opérationnels. Donc, on parle un langage qui est commun au sens où on a des procédures communes, on a des euros qui sont la quintessence finalement du processus budgétaire mais on a des fonctions différentes dans l'entreprise, des objectifs différents donc ça crée forcément des frustrations. Dites-moi si à l'issue de votre analyse vous voyez des processus budgétaires heureux, harmonieux mais j'en serai étonné. » (entretien n°11)

« C'est mon métier, donc je le fais mais je dois dire que ce n'est pas un moment parfaitement heureux parce que c'est forcément de l'affrontement, c'est forcément une procédure qui est hachée, qui comme je vous l'ai dit, n'est pas harmonieuse. Donc, non, je ne peux pas dire que ce soit un moment de plaisir pour moi. » (entretien n°11)

Notre question : « Vous pensez que ce sentiment est partagé par d'autres? »

Réponse : « Oui, bien sûr. Les gens n'aiment pas faire les budgets. Je veux dire, quand on rentre dans le tunnel budgétaire, au mois de septembre et qu'on le finira à la fin de l'année, voir au début de l'année suivante, quand il faut rentrer ça dans les systèmes, cadences et budgets, etc.... Pour eux, c'est un long chemin de croix, je pense. » (entretien n°11)

Notre question : « Mais le fait d'avoir participé, d'avoir pu dire son opinion ? »

Réponse : « Oefffff. Non, à partir du moment où il y a la frustration de ne pas avoir vu son chiffre reconnu, je pense que la personne qu'elle ait pu le dire ou pas pu le dire... » (entretien n°11)

Notre question : « Ca ne change rien ? »

Réponse : « A mon avis, non. » (entretien n°11)

Ces commentaires montrent que l'élaboration du budget peut être une source d'insatisfaction et de désimplication.

1.6.4. Apprentissage - innovation

Plusieurs personnes interrogées déclarent que l'élaboration du budget n'est pas particulièrement propice à l'apprentissage et à l'innovation.

« Je pense qu'il y aurait autant d'innovation, entre guillemets, sans budget ».

D'autres défendent le point de vue inverse et décrivent quelques exemples probants.

« Oui, on a par exemple dans les élaborations budgétaires précédentes, et notamment sur un poste qui est assez important dans notre métier, qui est le poste produits et matériels. L'innovation a porté sur le fait que c'est une fonction que maintenant l'on a externalisée, donc l'ensemble des clients, on appelle ça des chantiers, sont aujourd'hui approvisionnés par un transporteur, un logisticien. A l'origine de tout ça, il y avait effectivement une réflexion budgétaire visant à tenter de minorer ce poste ». (entretien n°2)

« Ah oui, ah oui et l'invention de solutions, c'est quoi ? c'est des solutions en termes de production, on recherche la productivité, ce sont des solutions en termes aussi de production de produits mais aussi en termes de production d'information. C'est aussi le moment d'invention, en termes de créativité, c'est de mettre en place des documents qui sont acceptés par tous. C'est aussi le moment de les mettre en place. On va suivre un nouvel indicateur, on va mettre une nouvelle solution en place pour le suivre. » (entretien n°5)

« Oui, ça y contribue directement [...] Je pense par exemple à la centralisation de certains services, outsourcing, qu'on avait décidé l'année dernière durant l'application, enfin la création des budgets et qu'on a mis en place dès février 2005. Et pour 2006, on a d'autres projets comme la centralisation des réservations et des choses comme ça, qui ont été discutées dans l'élaboration des budgets. » (entretien n°10)

Notre question : « D'accord mais l'innovation de processus, organisationnelle ? »

Réponse : « Organisationnelle, oui, oui. Oui, sur l'organisation du périmètre de l'entreprise, sur des choix d'implantation, sur repenser un certain nombre de processus, oui, bien sûr. » (entretien n°11)

« à l'amélioration peut-être de certains processus pour être plus efficaces, pour diminuer la facturation interne, passer par exemple des virements papier aux virements télétransmis,

essayer d'optimiser bien le traitement des opérations. Mais de là à parler d'innovation, ce serait un grand pas. Je dirais plus une amélioration de nos processus. » (entretien n°1)

« J'aurai d'abord dit non et après je vais dire oui, dans le sens où ça libère des budgets, donc ça donne envie d'essayer, donc ça donne envie d'innover. Autrement dit, comme je me fixe des objectifs, je mets en place un plan d'action et je suis en train d'expliquer que si je veux atteindre Marseille en trois heures, il va falloir que j'investisse dans une ligne de chemin de fer à haute vitesse, etc. Donc si mon objectif est d'atteindre Marseille en trois heures, sachez qu'il faut investir dans telle chose et donc si vous êtes d'accord sur l'objectif, vous êtes forcément d'accord sur la libération du budget qui va avec. Donc ça libère des budgets. Donc ça donne l'impression que tout est possible. Enfin, on peut donc finalement imaginer et si on imagine et qu'en plus, ça va bien dans le sens des actions et des objectifs que j'ai, donc j'aurai le budget. » (entretien n°6)

Il y a probablement deux raisons à cet apprentissage. Tout d'abord, l'élaboration du budget est l'occasion de partager idées et informations, ainsi que de solliciter conseils, avis et solutions auprès de ses pairs, de sa hiérarchie ou des fonctionnels de l'entreprise.

« Oui, c'est le moment du grand déballage de printemps. C'est là où tout le monde justement met en avant ses petits problèmes, parle de ses difficultés à atteindre ses objectifs et des raisons pour lesquelles ils n'arriveront pas à l'atteindre et c'est là où il y a le nombre de productivité jaillit, là où il y a le plus grand nombre d'idées de productivité qui jaillit. » (entretien n°5)

« j'ai dix mille exemples en tête, c'est l'occasion pour les opérationnels de la structure de dire tant qu'on y est à parler de ce sujet-là, qu'est-ce que vous pensez de, comment est-ce que je peux faire si, est-ce que vous pourriez pas m'aider à ? Oui, c'est l'objet de discussion et d'échange. » (entretien n°6)

Ensuite le budget force à trouver des idées, à inventer de solutions pour atteindre les objectifs fixés.

« c'était des discussions constructives qui ont amené à nous dépasser un petit peu et puis trouver des nouvelles opportunités pour arriver aux objectifs demandés. » (entretien n°10)

1.6.5. Les dysfonctionnements

Le seul dysfonctionnement qui ressort parfois de nos entretiens est la rétention d'information.

Les frustrations liées à l'élaboration du budget ne poussent pas certains managers à quitter l'entreprise, même si elles peuvent y contribuer.

« C'est toujours pareil. On ne peut pas dire qu'elles quittent l'entreprise à cause du processus budgétaire. Une fois de plus, le processus budgétaire n'a été qu'un outil de plus dans un management général de cette personne ou de cette entité. Ça montre les choses, comme toujours, les chiffres ne doivent jamais rien décider mais ils montrent les choses. Là, ça montre qu'il y a un problème, que le problème n'a pas été compris, ben voilà. Mais ce n'est pas le processus en lui-même qui va faire partir la personne. » (entretien n°7)

« On voit rarement un patron partir de l'entreprise pour, je dirai, un désaccord lié au processus budgétaire ou un problème d'allocations de ressources ou d'objectif. Ce sera généralement quelque chose de plus profond. » (entretien n°8)

Un de nos interlocuteurs affirme sans gêne ne pas communiquer l'intégralité des informations dont il dispose (entretien n°2). Un financier déclare à son tour que les opérationnels lui dissimulent volontairement ou involontairement des informations.

Notre question : « Est-ce que vous pensez, vous l'avez un peu évoqué, que les gens ne communiquent pas l'intégralité des informations dont ils disposent? »

Réponse : « Oui, bien sûr, oui, oui, absolument. »

Notre question : « A tous les niveaux ? »

Réponse : « En tous cas, les gens avec lesquels je travaille, avec les gestionnaires de chacune des *business units*. Oui, oui, je pense que, soit par mauvaise organisation, soit par souhait de pas tout dire, soit pour diverses raisons, je n'ai pas toute l'information. » (entretien n°11)

Hormis cet aspect, le processus budgétaire ne provoque pas, d'après les propos de nos interlocuteurs, de comportements déloyaux ou d'actes de sabotage.

1.7. Résultats non anticipés

Les entretiens ont enrichi la compréhension que l'on pouvait avoir des concepts de notre modèle. Ils ont aussi ouvert des pistes de recherche sur des phénomènes peu décrits dans la littérature.

1.7.1. Le conflit comme mode de management

L'autorité peut se traduire non pas comme un facteur limitant la survenue de conflits mais comme une faculté délibérée d'en créer. Le conflit devient un mode de management et permet d'obtenir le maximum des individus. Ceux-ci sont poussés dans leurs retranchements, jusqu'à leurs dernières limites par une agression délibérée. Comme des athlètes de haut niveau ou des soldats au combat, ils sont tancés, étrillés par leur chef-entraîneur pour qu'ils se dépassent et réalisent l'exploit.

« Il faut que ça soit trop difficile à atteindre. C'est comme le saut à la perche. Si on met la barre à 1m50, on ne s'entraînera pas à passer 2m. Si on met la barre directement à deux mètres, on ne va pas la passer tout de suite, mais un jour on va la passer. Et à chaque fois, on monte, on monte. C'est parce qu'on met la barre à chaque fois un peu plus haute, que jaillissent les idées. »

« Oui, oui, justement dans la limite de là où ils disent aïe, aïe, (rires). Quand ils commencent à faire aïe, aïe, c'est qu'on a atteint la limite et tout ça encore, il faut faire attention. » (entretien n°5)

Une des principales qualités du dirigeant résiderait dans ses talents de comédien. Il s'agit pour lui de manier l'invective, de simuler la colère, de façon à provoquer une réaction émotionnelle de la part de ses troupes. C'est cette émotion, qui nous semble être assez proche de la peur, qui incite les individus à puiser dans leurs ressources pour se surpasser.

La résistance à la pression est bel et bien une source de conflit mais elle est en quelque sorte instrumentalisée par le dirigeant. Celui-ci exige, réclame, harangue jusqu'à ce que ses collaborateurs poussent un cri de douleur. Malgré leur soumission certaine à l'autorité, les individus, menacés dans leur rémunération et leur emploi, vont alors s'opposer à leur supérieur. C'est quand la relation devient conflictuelle, que le dirigeant sait qu'il a tiré le maximum de ses collaborateurs.

« En fait, dans l'automobile, il faut aller au conflit en permanence. Donc, c'est encore une fois, la tension et le conflit qui va déterminer les limites du résultat. » (entretien n°5)

« Tant qu'il a pas atteint ses limites en termes de résultat, il lâche du résultat, entre guillemets. Donc, c'est pour ça que la tension est obligatoire pour savoir jusqu'où on peut aller et c'est la tension, et justement les limites au niveau de la tension qui déterminent le niveau de résultat. » (entretien n°5)

« même si un directeur d'usine [...] dit je sais pas faire plus de résultat, je sais pas faire mieux, le rôle d'un président, ou le rôle d'un contrôleur ou le rôle d'un financier, c'est d'aller le mettre dans ses retranchements, de sorte que des idées jaillissent, de la productivité jaillisse et donc il faut aussi faire en sorte que les directeurs d'usine, puissent aller creuser ces idées et faire jaillir ces idées. » (entretien n°5)

« Mais ça, ça se fait sur des conflits. C'est-à-dire que le directeur d'usine, qui n'est pas sous tension, il est clair qu'il aura tendance à relâcher sa pression vis-à-vis de ses cadres, il aura tendance à pas mettre tous les coûts sous contrôle, à laisser les frais de déplacement monter, à pas faire attention à ses rebuts, à sa qualité, etc., ce qui fait que les résultats de l'entreprise sont mauvais. Lorsqu'il va être mis sous tension lui-même, en général avec le bonus, il va redescendre cette tension, jusqu'au plus bas niveau, jusqu'à l'opérateur, et c'est là qu'en fait le profit va se faire, au niveau RH aussi. » (entretien n°5)

« c'est le niveau de colère du président qui va déterminer le niveau de résultat. J'ai vu des budgets en fait arriver avec des niveaux équilibrés, pas plus. Dans l'automobile, les marges sont petites, et le président dit c'est inacceptable, et là il pousse une grosse colère, mais c'est une colère, on va dire tactique, c'est-à-dire qu'il tape du poing sur la table, il se met en colère, comme on dit dans l'automobile, il gueule un bon coup, c'est un peu ce langage qui est exprimé dans l'automobile, et il renvoie tout le monde dans ses 6 mètres. Il dit vous avez une semaine pour me trouver des résultats» (entretien n°5)

« Par usine, je donnais déjà un premier niveau de résultat. Vous ne venez pas si au moins, vous n'avez pas ce niveau de résultat en termes d'EBITDA, et donc c'était déjà un niveau que j'estimais déjà assez ambitieux, un peu plus ambitieux que l'année précédente [...] après, il y a monsieur plus qui passe, le président qui va remettre encore une petite couche de façon à obtenir plus, c'est là qu'on voit vraiment la limite, et la limite ça reste dans la relation et dans la tension. Quand le directeur d'usine commence à comprendre que son bonus de l'année prochaine va être menacé parce qu'il ne saura pas faire son budget, c'est là qu'on a atteint la limite. » (entretien n°5)

« Donc, j'ai vu, moi, un directeur d'usine en Allemagne, euh un directeur financier en Allemagne dire, moi, il y en a marre, j'en ai trop, si vous continuez à m'en donner comme ça, j'ouvre la fenêtre et je saute. » (entretien n°5)

« J'ai vu une fois le président se mettre en colère après un directeur d'usine en le traitant de connard et de salopard parce qu'il disait t'en as encore plein sous le coude, tu vas les cracher ! » (entretien n°5)

Une autre personne interrogée confirme l'utilité de créer artificiellement des conflits dans un simple but de management. Encore une fois, l'agression délibérée et la protestation du subordonné permettent au dirigeant de s'assurer qu'il a obtenu le maximum.

« C'est aussi un moyen quand il y a une discussion budgétaire de voir si l'autre croit en son truc, et jusqu'où, quels sont ces derniers retranchements. Quand on pousse quelqu'un dans ses derniers retranchements, c'est marrant, enfin c'est marrant, il est intéressant de voir comment il réagit. Et s'il lâche trop vite, trop tôt, on a compris qu'on pouvait faire différemment, s'il est prêt à monter sur la table pour défendre son truc en avançant argument contre argument et qu'il a finalement le dernier mot, c'est qu'il a fait le tour de sa question, qu'il connaît bien son dossier. C'est aussi un moyen de s'assurer que ce qu'on voit et ce qu'on perçoit est la vérité. » (entretien n°6)

Le dirigeant est un bon acteur qui doit savoir manipuler les affects de ses subordonnés. Après les avoir bousculés, il flatte leur amour-propre et leur vanité.

« il y a la tension qui stimule, où tu caresses les gens dans le dos, tu leur fais un petit sourire le matin, et rien que pour ça, ils vont travailler deux heures de plus par jour. Et ils vont se défoncer. » (entretien n°5)

1.7.2. Le management ou la manipulation du degré de tension

Certaines entreprises demandent toujours davantage. Pour y parvenir, elles poussent le degré de tension au maximum, en élaborant, comme nous venons de le voir, les objectifs budgétaires dans le conflit ou en organisant une compétition interne.

Le rôle du management, qui consiste à faire faire, plutôt qu'à faire, est d'exercer la tension la plus élevée qui soit supportable par les individus. En complément des travaux de Stedry & Kay (1964) qui révélaient une courbe en forme de U inversé entre la difficulté des objectifs et la performance, un segment linéaire pourrait donc se dessiner entre tension exercée et performance, avec pour limite supérieure le cri de protestation du subordonné.

La crainte du chômage, une conjoncture économique préoccupante, un marché de l'emploi tendu expliquent probablement l'acceptation par les individus de conditions de travail pénibles et éprouvantes. Faire bien n'est pas assez, il faut faire mieux. Il est impossible de se reposer sur ses lauriers, de profiter paisiblement d'une rente de situation car il y a toujours un adversaire à battre et une limite à dépasser. Le manager ne manie pas le fouet physique mais la menace psychologique : la menace de ne pas être aussi performant que ses collègues (« je ne comprends pas, ton copain est meilleur que toi, tu m'avais habitué à mieux » - entretien n°6), la menace de ne pas être un bon collaborateur, la menace de ne pas être à la hauteur de la situation, de ne pas être assez ambitieux (« Pour certains, c'est trop ambitieux. Pour certains, c'est toujours trop ambitieux. » - entretien n°6).

Le dirigeant orchestre le niveau de tension et de conflit en se mettant délibérément en opposition avec ses subordonnés et en suggérant des menaces implicites. La fixation des objectifs budgétaires est au cœur de ce dispositif de management de la performance.

« Oui, l'élaboration du budget est toujours une source de conflits parce que la personne, la personne qui élabore est une personne, je veux dire, du terrain et qui après aura à réaliser ce budget. Donc, il le fait toujours avec, partagé entre une position un petit peu sécurisante, défensive, pour être sûr d'atteindre ses objectifs parce qu'il sait qu'il sera jugé sur ses objectifs et puis le siège qui a des objectifs beaucoup plus financiers, peut-être moins de connaissance du terrain et moins de la réalité et puis qui regarde davantage les chiffres et leur évolution. Donc c'est simple, c'est là où est la principale source de conflits. On demande toujours plus, d'être plus volontariste. » (entretien n°9)

« Il faut toujours qu'il y ait une courbe de progrès, en permanence de la part de tous les membres support de l'entreprise, DRH, qualité, etc. Un président, un directeur d'usine qui ne ressent pas dans ses équipes la volonté d'afficher une courbe de progrès, forcément, il y a des tensions. C'est une tension gentille, entre guillemets, mais ça peut être violent. » «C'est la tension justement qui va faire que les résultats vont jaillir. Pourquoi ? Parce qu'il faut trouver les trucs, il faut les trouver les *savings*, comme disent les américains, les *savings*, c'est-à-dire réductions d'effectif, etc. » (entretien n°5)

« En situation de vaches maigres, là on ne peut pas satisfaire tout le monde. En situation de vaches grasses, oui. On peut satisfaire tout le monde. Mais justement, plus on est en situation de vaches grasses, en revanche, et c'est paradoxal, plus il y a de relâchement. On fait moins attention aux marges, on fait moins attention à la tension, attention à la tension et ça se relâche. Et c'est là que la valeur se détruit, parce que les achats sont plus tranquilles, ils vont moins demander de productivité à leurs fournisseurs, la production aussi, etc., on va peut-être embaucher un peu plus de gens. Et ça, ça a un effet pervers. C'est-à-dire que première embûche au niveau de la croissance et du chiffre d'affaires et ça a un effet catastrophique. On se prend l'élastique sur les doigts.» (entretien n°5)

« On est dans un groupe qui tire pas mal vers le haut. Je vais m'expliquer. Ca veut dire qu'on cherche toujours à avoir des objectifs plus forts et meilleurs encore d'une année sur l'autre. Moi, j'ai connu d'autres structures qui étaient plus timorées dans ce genre d'approche et qui se contentaient de reproduire la performance de l'année passée. Ou au contraire disaient à chaque fois, on a eu une année extraordinaire, donc l'année prochaine, ce sera moins bien. Et donc, lorsqu'on annonçait un objectif, on annonçait toujours, au mieux égal à l'année qui venait de s'écouler et souvent moins. Chez nous, c'est toujours plus. Et donc les gens ont peur de cette rentabilité qui progresse, en expliquant que les arbres n'atteignent pas les sommets, et que bon il faut être prudent, et qu'on ne peut pas sans arrêt faire mieux, faire mieux, faire mieux et qu'on risque de rentrer dans une période plus difficile, etc.. Donc la tension, elle naît de ce principe-là, qui est de dire, on a un actionnaire et une direction générale qui est très *pushing* sur le résultat et des gens, qui au bout de cette politique de forte volonté de rentabilité, commencent à dire attention, on a eu une bonne année, parce qu'on avait quelque soupape, on a eu une deuxième année parce qu'on a eu de la chance, la troisième bonne année, on l'a faite également parce qu'on était motivé mais attention, on ne va pas pouvoir faire ça tous les ans. C'est fatigant, c'est éprouvant. Donc la tension, elle réside-là. Elle est dans la capacité de faire croire aux opérationnels qu'ils ont encore des leviers d'action. » (entretien n°6)

« tout l'art est de dire, je ne comprends pas, ton copain est meilleur que toi, tu m'avais habitué à mieux, il y a la génération d'une compétition interne, alors ça marche un petit peu, parfois beaucoup, mais c'est vrai que, de toutes façons, les gens sont très attentifs à savoir ce que font leurs copains et que leurs copains arrivent à atteindre leurs objectifs, alors qu'eux n'y arrivent pas, c'est toujours une vexation ou une gloire, si c'est le cas contraire mais il se passe toujours quelque chose et il y a une compétition interne très forte. » (entretien n°6)

«c'est-à-dire qu'on cherche en permanence à, comme on a dit tout à l'heure, à générer de la concurrence les uns par rapport aux autres. Donc pour faire de la compétition les uns par rapport aux autres, il faut que leurs chiffres soient comparables. Donc, on connaît les spécificités des uns et des autres. Et donc on va parfois pour générer de la compétition être amené à prendre des coefficients correctifs pour les amener à pouvoir se comparer les uns aux autres. Je ne sais pas si ce que je dis est très clair. Mais, si l'on sait que quelqu'un ne pourra jamais dépasser 2% de résultat, alors que les autres sont à 5, on va lui dire : tu as une différence naturelle, normale pour telle ou telle raison, économique, cyclique, tout ce que tu veux, qui font que tu es 3% moins bon que les autres. Donc si tu fais 2, moi, je te rajoute 3 de façon virtuelle, tu es équivalent aux autres ; si vous faites 2,5, tu seras meilleur que les autres. On va chercher à biaiser les spécificités pour les amener à être aussi bon que les autres. Donc, on est conscient des spécificités mais on cherche à les effacer le plus vite possible pour re-générer cet esprit de compétition.» (entretien n°6)

1.7.3. Un axe dureté-douceur pour opposer les cultures d'entreprise

Le tableau que nous venons de dresser d'un management dans la tension et le conflit représente un type d'entreprises compétitives et viriles. D'autres entreprises sont guidées par des valeurs de consensus et de douceur. Les normes d'interaction dans les entreprises varient donc énormément. Dans certaines organisations, l'agression et la tension ne sont pas considérées comme anormales, alors que dans d'autres entreprises l'harmonie et le consensus vont être privilégiées.

« Non, non. Non, parce qu'on est une boîte très soft. » (entretien n°9).

« Oui, c'est très consensuel comme organisation. » (entretien n°2).

« j'ai pas perçu lors de la dernière procédure budgétaire à laquelle j'ai participé de réels affrontements. Peut-être, parce que d'abord il y avait toujours un membre de la direction générale qui faisait que je dirais, on est dans une banque, ça reste, on reste courtois. Les gens prennent plus sur eux et peut-être pour compléter, s'il y a affrontement, ils sont passés dans des cercles plus restreints, un peu en dehors de, je dirais, des réunions budgétaires

classiques, telles qu'elles sont organisées et auxquelles participent généralement un assez grand nombre de personnes » (entretien n°8).

A l'inverse, certaines entreprises cultivent l'affrontement.

« L'automobile, comme dit notre président, c'est viril mais correct. » (entretien n°5)

Notre question : « Est-ce que les gens peuvent se mettre en colère? »

Réponse : « Ah oui, oui. Chez nous, c'est un sport national de toute manière dans cette entreprise, donc ça ne nous choque pas. »

Notre question : « Ca n'est pas perçu négativement par les autres membres de l'organisation ces manifestations de colère? »

Réponse : « Une fois de plus, chez nous, c'est un peu un sport national, donc colère, enfin emballement, etc. donc ça ne choque plus personne, non. Maintenant, oui, c'est un moment, le budget, où ça cristallise un peu les frustrations, les énervements ... oui bien sûr, bien sûr. »

« chez nous, avoir théoriquement raison ne sert absolument à rien. Il faut arriver à convaincre les autres. Ca se fait souvent avec quelques réunions houleuses. »

« Certainement, certainement, ça fait partie des critères de recrutement de recruter des gens qui vont pouvoir défendre leurs idées, les porter, ne pas avoir peur de ... ».

Notre question : « Et il y a des formations spécifiques ? »

Réponse : « Il y a une formation d'ailleurs permanente qui à chaque réunion à laquelle on assiste, c'est une formation en *live*. Et puis, oui, il y a des formations après de communication, de savoir mener des réunions, etc. » (entretien n°7).

Certains secteurs économiques semblent favoriser une certaine dureté ou douceur dans les rapports humains. Un de nos interlocuteurs estimait que dans la banque, « on reste courtois ». Dans l'automobile « c'est viril », dans un autre secteur industriel, les affrontements sont « violents ».

« Oui, oui, absolument, y compris des affrontements violents parce que le monde industriel n'est pas aussi feutré qu'un certain nombre d'autres secteurs économiques. Et donc les affrontements prennent la forme d'informations tronquées ou de dossiers qui ne sont pas envoyés dans les temps, permettant de les traiter avant les échanges budgétaires, ou même de désaccords de fond sur les chiffres proposés par la direction financière. » (entretien n°11)

1.7.4. L'élaboration du budget : l'occasion de régler des comptes personnels – une fonction cathartique ?

De façon imprévue, il ressort de ces entretiens que l'élaboration du budget pourrait être l'occasion de régler des comptes personnels. Nous avons contesté au chapitre 3 l'idée que les conflits puissent provenir de différences de personnalité. Les différences de personnalité ne font que cristalliser des luttes de pouvoir, des compétitions pour des ressources rares ou des visions du monde mutuellement exclusives. Néanmoins, l'élaboration du budget est un moment dans la vie organisationnelle, qui permet à un conflit antérieur de s'exprimer. Le soubresaut conflictuel prend alors la forme d'un conflit de personnes, car la cause réelle n'est pas nécessairement affichée.

Si l'on s'en tient aux propos qui nous ont été tenus, l'épisode conflictuel est vécu par les protagonistes comme une libération des tensions quasi cathartique. L'expression des frustrations et ressentiments latents soulage sans nul doute la personne émettrice, reste à savoir si c'est aussi le cas pour la personne destinataire. Il faudrait pouvoir interroger les différents protagonistes pour évaluer l'impact dans le temps de cet échange. Les organisations auraient-elles besoin de soupapes de sécurité, d'occasions et de lieux où les individus peuvent exprimer librement leurs ressentiments, leurs frustrations?

« Oui, c'est un moment intense d'échange. Et puis, ça permet aussi, ça permet aussi de se dire une fois par an, ce qu'on a envie de se dire. » (entretien n°5).

« S'il y a eu un conflit ou quelque chose de latent, ça peut être l'occasion de règlements de comptes en titillant un petit peu sur des détails. Et de mettre justement, et quand on est seul face à une assemblée, c'est toujours un petit peu déstabilisant d'avoir quelqu'un qui cherche à agresser, qui cherche à mettre mal la personne qui est en face. Mais c'est pas professionnel, c'est pas très pro, c'est plus des règlements de comptes personnels ; c'est ceux-là qui sont le plus difficiles à gérer. » (entretien n°9)

« Bon, ça va pas jusqu'aux mains, en plus on est dans un milieu, on est dans le bâtiment et les travaux publics où les gens, ont tendance à dire ce qu'ils pensent de façon naturelle, il faut que ça sorte et puis une fois que c'est sorti, les gens, ça va mieux, les mœurs s'adoucissent. Voilà. » (entretien n°6).

« On essaie de faire en sorte que les gens se parlent et que les choses soient faites de manière assez directe et assez ouverte. C'est vrai aussi que quand c'est comme ça, ça ouvre

la porte à ce que les gens de temps en temps disent carrément ce qu'ils ont sur le cœur. C'est aussi peut-être ce qu'on cherche à mettre en œuvre.» (entretien n°2).

Cette première partie nous a permis d'illustrer et d'enrichir notre compréhension des concepts étudiés, en recueillant la perception d'opérationnels impliqués dans le processus budgétaire et en fournissant des exemples concrets, notamment des apprentissages générés par le processus budgétaire, des conflits qui s'y déroulent, des tensions provoquées par l'allocation de ressources. Nous avons pu vérifier que les variables étudiées avaient une correspondance réelle et que les questions posées étaient pertinentes.

Comme notre sujet de recherche n'a, à notre connaissance, jamais été couvert, nous aurions pu en effet découvrir que le processus budgétaire ne donnait lieu à aucun débat, ni conflit, que l'attribution de ressources et d'objectifs ne suscitait aucune discussion, que le processus budgétaire ne permettait pas d'améliorer la prise de décision ou n'était à l'origine d'aucun apprentissage. Si tel avait été le cas, il aurait été impossible de faire apparaître des relations entre types d'opposition (débat ou conflit) et leurs effets sur certains indicateurs de performance du processus budgétaire. Puisque notre cadre conceptuel a bien été validé, nous pouvons donc poursuivre notre démarche.

Un apport notable des entretiens a aussi été de dégager le rôle prépondérant de l'autorité hiérarchique comme facteur limitant les oppositions. La dissymétrie de la relation subordonné/supérieur explique que les discussions « tournent vite court » et qu'elles ne peuvent se déployer jusqu'à leur terme naturel. Nous aurons l'occasion de revenir sur cet aspect, quand nous aurons à interpréter certains résultats inattendus des questionnaires, dont les entretiens nous fournissent ici la clé.

Les entretiens ouvrent ensuite de nouvelles pistes de recherche, en mettant le doigt sur des phénomènes non anticipés : le management comme recherche de la tension maximale supportable par les individus, le conflit comme moyen de tester le degré de difficulté des objectifs budgétaires, l'impact de la culture d'entreprise sur le processus budgétaire, l'élaboration du budget comme moment de la vie organisationnelle servant de « soupe de sécurité émotionnelle ».

2. Confrontation du modèle avec les résultats des entretiens

Dans cette deuxième partie, nous allons nous attacher à tester les relations entre variables de notre modèle, afin d'une part mieux comprendre la causalité des oppositions lors de l'élaboration du budget et d'autre part pouvoir confronter les résultats obtenus avec

les entretiens sur la performance du processus budgétaire avec ceux fournis par les questionnaires. L'idée sous-jacente est que les entretiens, grâce à la richesse du matériau recueilli, nous aideront à la fois à comprendre les résultats des questionnaires et à en cerner les éventuelles limites.

2.1. Codage des entretiens

La richesse et la multi-dimensionnalité des données recueillies dans les entretiens nécessitaient une synthèse. De nombreuses réponses pourtant essentielles au test de nos hypothèses n'ont pas pu être résumées dans la partie précédente. Notre modèle est complexe et recense pas moins de quatre sources d'opposition, cinq facteurs limitant les oppositions, quatre facteurs favorisant la résolution de conflit, sept conséquences des oppositions.

Pour faciliter cette synthèse, nous avons procédé à un codage des réponses, sur une échelle de 1 à 5, comme si les personnes interrogées avaient répondu à un questionnaire. Cela nous a permis d'établir le tableau suivant (tableau 7.1). Le détail du codage, pour la nature du conflit, les sources d'opposition et les facteurs limitant, est disponible en annexe². Nous tenons à souligner que nous n'avons pas effectué un codage avec un deuxième codeur et ne pouvons donc pas estimer statistiquement la fiabilité intercodeurs à travers, par exemple, un coefficient d'agrément kappa de Cohen. En effet, il ne nous a pas semblé pertinent d'alourdir les traitements à ce stade, puisque de toute façon la petite taille de l'échantillon (11 entretiens) handicape sérieusement la significativité des résultats. Le travail que nous allons présenter n'a pas vocation à se substituer aux traitements statistiques ultérieurs. Il vise simplement à approfondir notre compréhension entre variables du modèle grâce aux verbatim recueillis.

Afin de réduire le nombre de relations à tester, nous avons eu besoin d'une mesure de l'intensité des sources de conflit, des facteurs limitant et des facteurs favorables à la résolution constructive. Il a donc été nécessaire d'effectuer des regroupements de variables, lesquels n'ont été possibles que parce que ces variables présentaient une intersection conceptuelle et de fortes corrélations inter-items : l' α de Cronbach sur les quatre sources de conflit est de 0,824 ; il est de 0,779 pour trois facteurs limitant (non liberté d'exprimer des

² Nous n'avons pas fourni en annexe des tableaux analogues pour le traitement des oppositions et pour les conséquences des oppositions car ces aspects sont traités exhaustivement par les questionnaires.

doutes, non participation aux décisions, non discussion des plans d'action) ; il est de 0,919 pour les trois facteurs favorables à la résolution constructive.

Tableau 7.1. : Résumé du codage des entretiens

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Degré et nature des oppositions											
Existence d'un débat	3,3	3,7	3,7	1,7	5,0	3,0	3,7	4,0	4,0	3,7	4,7
Intensité du conflit latent	2,3	2,0	4,5	1,3	3,7	Nd	2,5	Nd	1,5	1,0	4,0
Intensité du conflit exprimé	2,3	3,7	4,5	1,0	5,0	1,7	3,0	1,5	1,5	1,7	4,7
Dimension émotionnelle du conflit	1,5	4,0	4,5	1,0	4,0	1,3	3,5	2,0	1,7	1,0	3,7
Source des oppositions											
Compétition pour les ressources rares	1,0	4,0	3,5	1,0	5,0	3,5	4,5	2,5	1,5	2,0	4,0
Luttes de pouvoir entre individus et unités	1,5	5,0	4,0	1,5	4,5	1,5	4,0	3,0	2,0	2,0	4,0
Résistance à la pression budgétaire	3,0	2,3	1,5	2,0	5,0	3,0	2,5	2,3	1,5	3,0	3,5
Différences de vision du monde	1,5	2,8	4,5	1,5	3,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0
Moyenne	1,8	3,5	3,4	1,5	4,4	2,5	3,5	2,2	1,5	2,0	3,6
Facteurs limitant les oppositions											
Non liberté d'exprimer des doutes	2,0	3,5	3,0	1,5	4,0	2,5	2,0	2,0	1,0	1,5	2,5
Exercice de l'autorité	4,5	3,0	3,5	1,0	2,5	1,5	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0
Existence de slack	1,0	2,5	3,5	3,0	1,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Non discussion des plans d'action	3,5	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
Volonté d'apaiser les tensions	Nd	5,0	2,0	Nd	3,0	3,0	3,0	Nd	Nd	2,0	1,0
Moyenne	3,3	2,8	3,2	1,2	2,5	2,0	1,7	1,7	1,0	1,2	2,2
Traitement des oppositions en vue d'une résolution											
Existence d'un but commun supérieur	3,5	1,5	2,0	4,0	4,0	4,0	2,5	3,5	3,5	4,3	2,5
Interactions coopératives	3,7	1,3	1,7	5,0	3,0	3,5	2,5	3,3	4,3	4,3	3,0
Croyance dans la possibilité de résolution	2,5	2,5	2,0	4,0	3,5	4,0	2,0	3,0	4,5	4,5	2,0
Le rôle médiateur du contrôleur de gestion	2,5	2,0	1,0	1,0	5,0	2,0	3,5	3,0	1,5	1,0	1,0
Moyenne	3,2	1,8	1,9	4,5	3,5	3,8	2,3	3,3	4,1	4,4	2,5
Conséquences des oppositions											

Évaluation globale	3,0	3,5	4,0	4,0	5,0	4,5	4,0	4,0	3,0	4,0	3,5
Qualité de la décision	1,3	4,0	3,7	2,0	4,7	3,0	4,3	2,8	2,5	4,5	3,3
Compréhension et acceptation de la décision	3,0	4,0	4,0	Nd	4,0	3,0	3,5	4,0	4,0	5,0	3,3
Satisfaction	5,0	3,0	3,0	2,0	4,0	4,5	5,0	4,5	4,5	5,0	1,5
Dysfonctionnements	1,7	2,0	1,8	2,0	1,8	1,0	2,0	1,3	1,0	1,0	3,5
Apprentissage organisationnel	2,5	4,0	2,5	2,0	5,0	3,0	4,5	1,0	2,5	4,5	4,0
Changement organisationnel	4,0	4,0	1,0	1,0	4,0	3,0	4,0	1,5	2,0	4,0	3,0

2.2. Confirmation des catégories du modèle : le type d'opposition vécu lors de l'élaboration du budget

Dans cette sous-partie, nous nous penchons sur la causalité des phénomènes d'opposition. Nous avons vu au chapitre précédent qu'il y a théoriquement trois cas de figure possibles, selon l'existence et l'intensité des sources d'opposition. Nous allons vérifier si les onze entretiens vérifient les catégories et les liens attendus.

Rappelons ces catégories. Premièrement, il n'y a pas de sources d'opposition. Dans ce cas, on ne devrait pas observer d'antagonisme aigu (absence de conflit, avec ou sans débat). Deuxièmement, il existe des sources de conflit modérément tempérées par des facteurs limitant le conflit. Dans ce cas, le conflit observé devrait être d'autant plus intense que les sources de conflit sont intenses. Troisièmement, il existe des sources d'oppositions fortement tempérées par des facteurs limitant les oppositions. Dans ce cas, le conflit observé devrait être inexistant (avec présence ou non de débat).

Nous avons donc classé les onze entretiens menés à partir des notations obtenues sur les critères d'intensité du débat, du conflit, des sources d'opposition et des facteurs limitant les oppositions. Le tableau ci-dessous récapitule les notes attribuées à chaque cas et leur ventilation dans les trois catégories précédemment exposées.

Tableau 7.2 : résumé des notations des entretiens sur les types d'antagonisme, sources de conflit et facteurs limitant

Absence de sources d'opposition	Sources d'opposition modérément tempérées par des facteurs limitant	Sources d'opposition fortement tempérées par des facteurs limitant
Intensités du conflit exprimé comprises entre 1,0 et 1,5 Intensités des sources de conflit de 1,5 Intensités des facteurs limitant	Intensités du conflit exprimé comprises entre 3,0 et 5,0 Intensités du conflit émotionnel comprises entre 3,3 et 4,5 Intensités des sources de conflit	Intensités du conflit exprimé comprises entre 1,5 et 2,3 Intensités des sources de conflit comprises entre 1,8 et 2,5 Intensités des facteurs limitant

comprises entre 1,6 et 1,8	comprises entre 3,4 et 4,4 Intensités des facteurs limitant comprises entre 2,0 et 3,2	comprises entre 1,9 et 2,8
Cas n°4 : Intensité du débat : 1,7 Intensité conflit exprimé : 1,0 Intensité du conflit émotionnel : 1,0 Sources de conflit : 1,5 Facteurs limitant : 1,2	Cas n°2 : Intensité du débat : 3,7 Intensité conflit exprimé : 3,7 Intensité du conflit émotionnel : 4,0 Sources de conflit : 3,5 Facteurs limitant : 2,8	Cas n°1 : Intensité du débat : 3,3 Intensité conflit exprimé : 2,3 Intensité du conflit émotionnel : 1,5 Sources de conflit : 1,8 Facteurs limitant : 3,2
Cas n°9 : Intensité du débat : 4,0 Note intensité conflit exprimé : 1,5 Intensité du conflit émotionnel : 1,7 Sources de conflit : 1,5 Facteurs limitant : 1,0	Cas n°3 : Intensité du débat : 3,7 Intensité conflit exprimé : 4,5 Intensité du conflit émotionnel : 4,5 Sources de conflit : 3,4 Facteurs limitant : 3,2	Cas n°6 : Intensité du débat : 3,0 Intensité conflit exprimé : 1,7 Intensité du conflit émotionnel : 1,3 Sources de conflit : 2,5 Facteurs limitant : 2,0
	Cas n°5 : Intensité du débat : 5,0 Intensité conflit exprimé : 5,0 Intensité du conflit émotionnel : 4,0 Sources de conflit : 4,4 Facteurs limitant : 2,5	Cas n°8 : Intensité du débat : 4,0 Note intensité conflit exprimé : 1,5 Intensité du conflit émotionnel : 2,0 Sources de conflit : 2,2 Facteurs limitant : 1,7
	Cas n°7 : Intensité du débat : 3,7 Note intensité conflit exprimé : 3,0 Intensité du conflit émotionnel : 3,3 Sources de conflit : 3,5 Facteurs limitant : 2,0	Cas n°10 : Intensité du débat : 3,7 Note intensité conflit exprimé : 1,7 Intensité du conflit émotionnel : 1,0 Sources de conflit : 2,0 Facteurs limitant : 1,2
	Cas n°11 : Intensité du débat : 3,7 Note intensité conflit exprimé : 4,7 Intensité du conflit émotionnel : 4,5 Sources de conflit : 3,6 Facteurs limitant : 2,2	

Les situations d'entreprise, telles qu'elles sont décrites par nos interlocuteurs, confirment la partie supérieure du modèle. Il y a bien trois types de processus d'élaboration du budget : un processus sans débat, un processus avec débat mais sans conflit, un processus avec débat et conflit. Une classification ascendante hiérarchique³ corrobore la classification obtenue sur la base des notations. Deux groupes ressortent fortement (les processus avec ou sans conflit) mais si l'on souhaite retenir trois groupes, on retrouve alors les catégories du tableau précédent.

Pour affiner la catégorie des processus conflictuels, l'intensité de la dimension émotionnelle du conflit nous permet de distinguer les conflits à forte intensité émotionnelle de ceux qui ont une faible intensité émotionnelle. Au vu des notes obtenues sur ce critère (relativement élevées et comprises entre 3,3 et 4,5), il apparaît que les processus décrits par nos interlocuteurs ont une forte intensité émotionnelle. La configuration du conflit à faible intensité émotionnelle n'a donc pas été illustrée par un exemple concret. Comme nous allons le voir, le conflit et sa composante émotionnelle sont fortement corrélés, à la fois dans les

³ Dans une classification ascendante hiérarchique, on regroupe les deux individus ou les deux classes les plus proches.

entretiens et les questionnaires. Ce pré-résultat constitue un argument supplémentaire contredisant la dichotomie conflit rationnel – conflit émotionnel.

Figure 7.1 : catégorisation des entretiens dans partie supérieure du modèle général testé

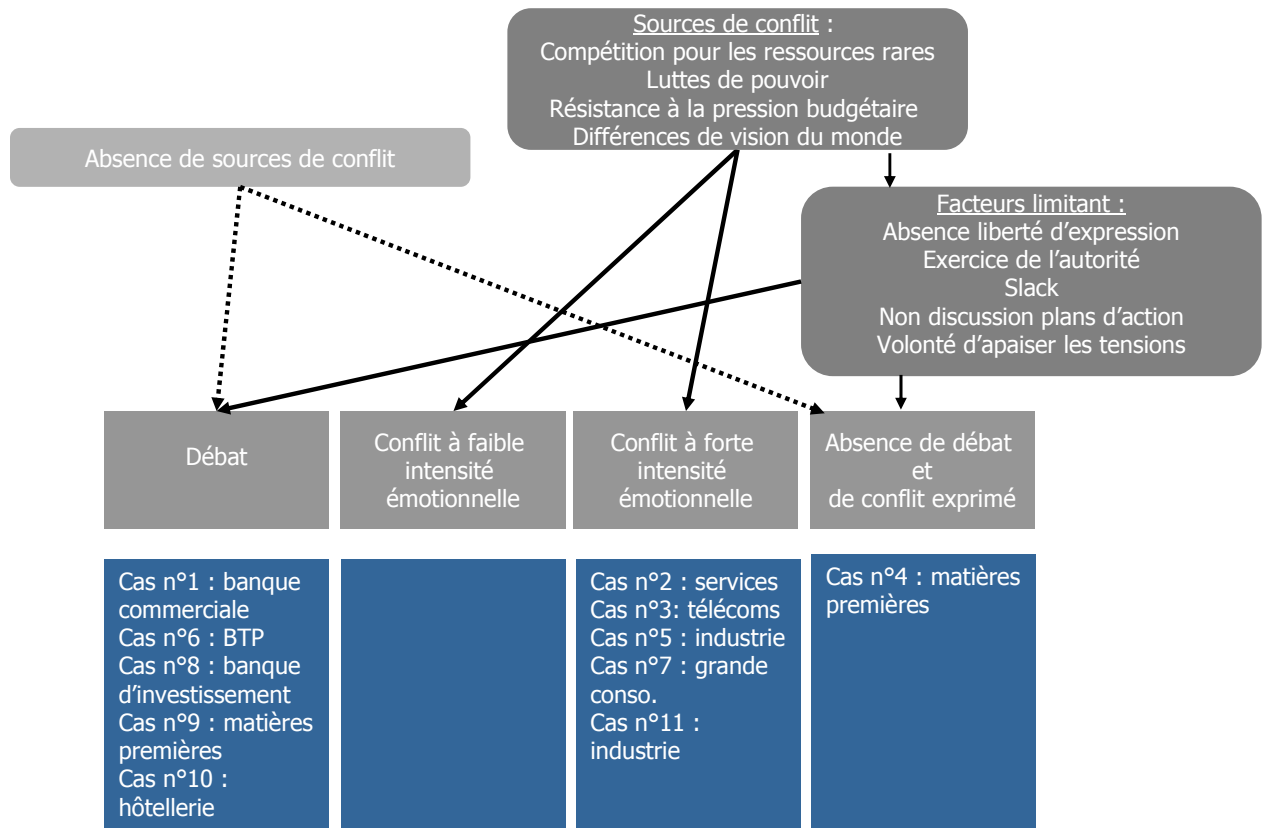
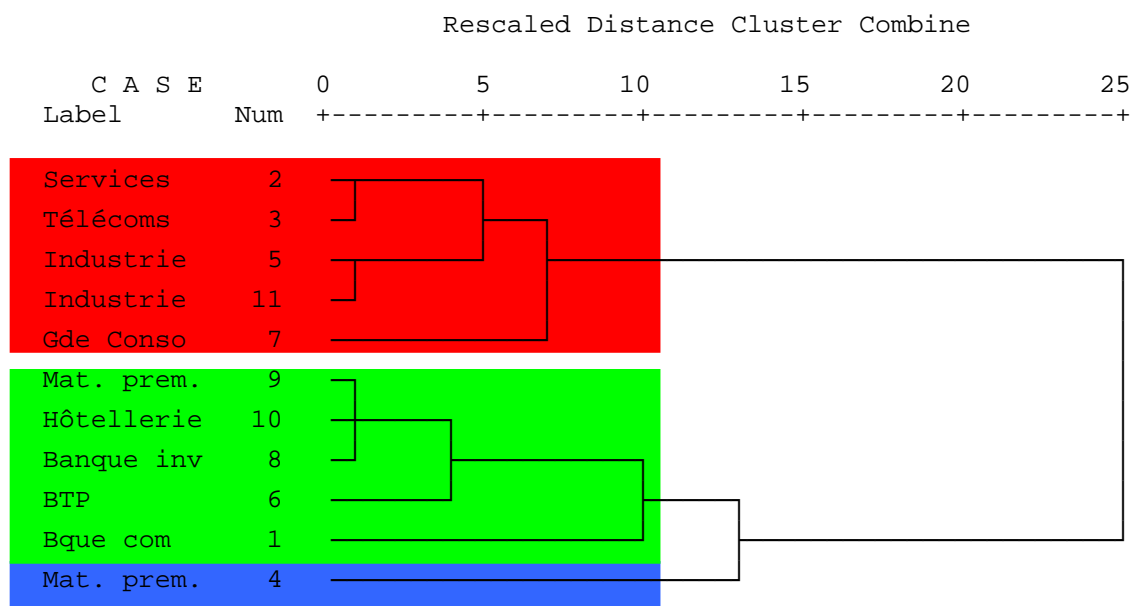


Figure 7.2 : Pré-résultats de la classification hiérarchique ascendante avec les variables débat, conflit exprimé, conflit émotionnel, sources de conflit et le score sur les trois facteurs limitant présentant un bon α .

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S * * *

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



2.3. Analyse des relations entre variables

Nous allons maintenant étudier les relations entre variables : sont-elles indépendantes ? Sont-elles corrélées positivement ou négativement ? Nous allons successivement analyser les formes d’opposition entre elles, les causes d’opposition sur le niveau d’opposition, les facteurs limitant les oppositions sur le niveau d’opposition, les formes d’opposition sur la performance budgétaire, puis les formes d’opposition sur les facteurs favorables à la résolution constructive et enfin les facteurs favorables à la résolution constructive sur la performance budgétaire.

2.3.1. Corrélations significatives entre formes d’opposition

L’examen des coefficients de corrélation entre variables représentant les formes d’opposition (illustrés graphiquement par des droites de régression) met en évidence un certain nombre de corrélations, statistiquement significatives. Les différentes formes d’opposition ne sont pas des variables indépendantes : le conflit exprimé est lié au conflit émotionnel, au conflit latent et au débat.

Tableau 7.3 : corrélations entre débat, conflit exprimé, conflit émotionnel et conflit latent

Correlations

		Conflit Exprimé	Débat	Conflit Emotionnel	ConflitLatent
ConflitExprimé	Pearson Correlation	1	,673*	,924**	,920**
	Sig. (2-tailed)		,023	,000	,000
	N	11	11	11	9
Débat	Pearson Correlation	,673*	1	,596	,563
	Sig. (2-tailed)	,023		,053	,114
	N	11	11	11	9
ConflitEmotionnel	Pearson Correlation	,924**	,596	1	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,053		,003
	N	11	11	11	9
ConflitLatent	Pearson Correlation	,920**	,563	,861**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,114	,003	
	N	9	9	9	9

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

L'intensité du conflit exprimé est fortement corrélée avec l'intensité émotionnelle du conflit (corrélacion de 0,92 - R^2 de 0,85 – figure 7.3) et avec l'intensité du conflit latent (corrélacion de 0,92 - R^2 de 0,80 – figure 7.4). Par contre, le conflit exprimé est relativement moins bien corrélé avec le niveau de débat et de discussions se produisant durant l'élaboration du budget (corrélacion de 0,68- R^2 de 0,44 – figure 7.5).

Figure 7.3 : Relation entre intensité du conflit exprimé et intensité émotionnelle du conflit

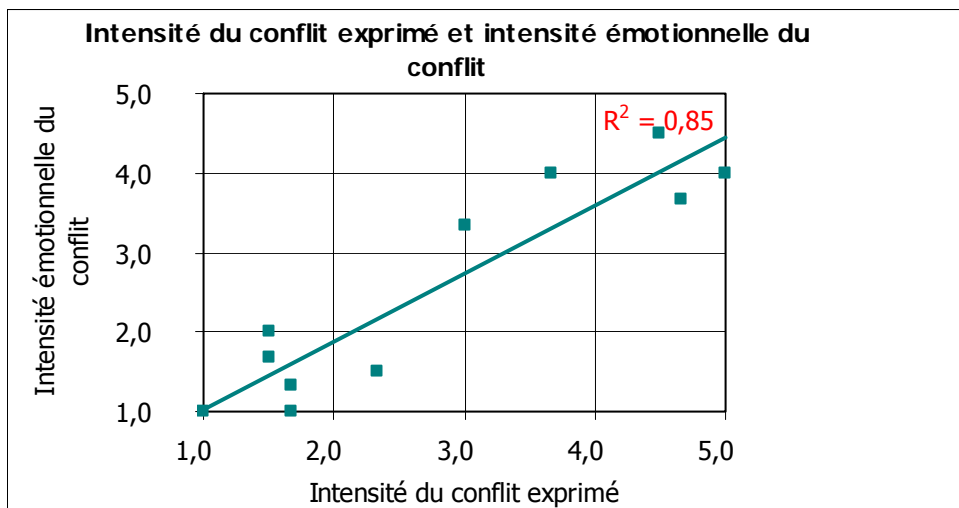


Figure 7.4 : Relation entre intensité du conflit latent et intensité du conflit exprimé

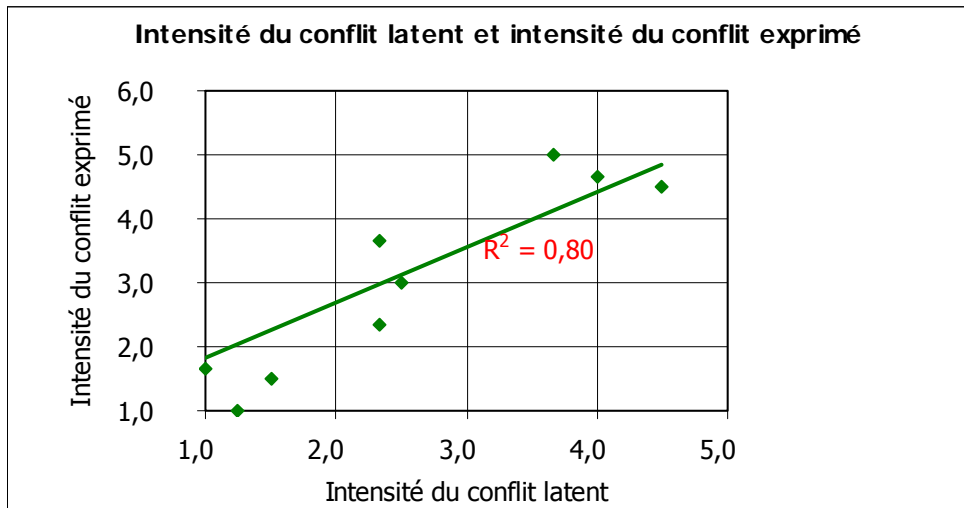
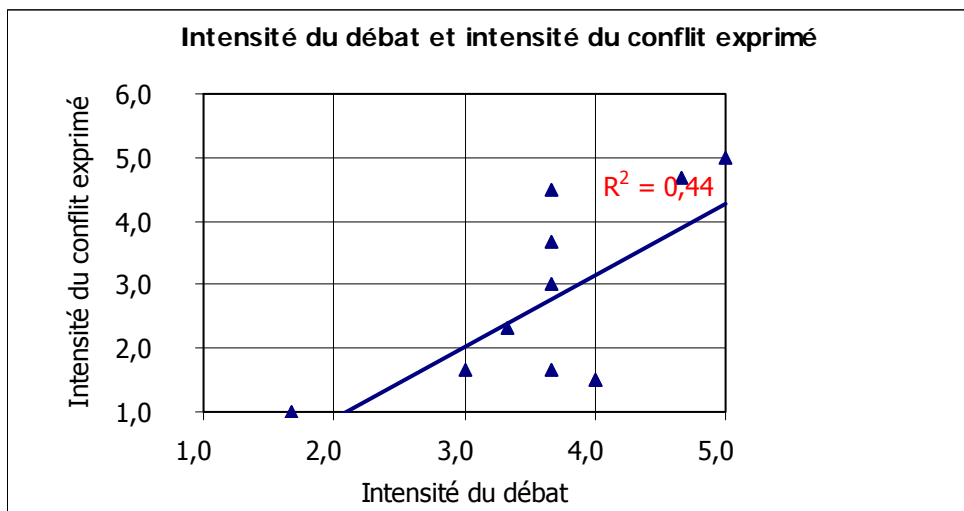


Figure 7.5 : Relation entre intensité du débat et intensité du conflit exprimé



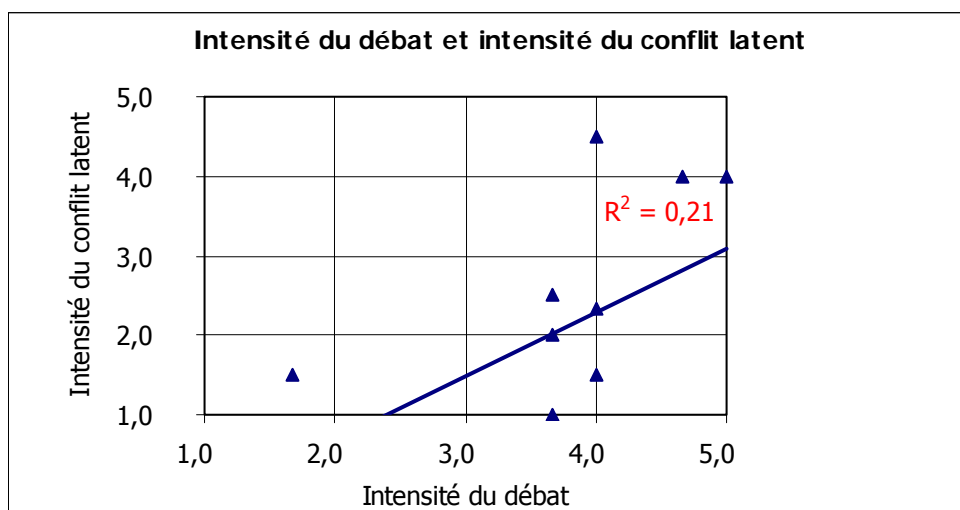
Ces premiers résultats confirment à la fois l'existence de deux concepts distincts, les débats et les conflits, l'existence d'un dénominateur commun entre ces concepts (l'opposition) ainsi que la composante émotionnelle de tout conflit. Si l'on revient aux considérations théoriques du chapitre 3, les données recueillies tendent à illustrer le manque de pertinence de la distinction conflit rationnel et conflit émotionnel telle qu'elle est mise en avant par Amason (1996).

Par ailleurs, la forte corrélation de l'intensité du conflit latent et du conflit exprimé indique la bonne qualité de l'opérationnalisation de la notion de conflit latent et suggère que dans les entreprises étudiées les conflits latents sont dans la majeure partie des cas exprimés. Il est aussi intéressant de constater que le conflit latent n'est pas corrélé à l'intensité des débats (coefficient de corrélation non significatif - R^2 de 0,21 – figure 7.6) ; en d'autres termes, quand les individus se sentent menacés⁴, ils ont des conflits plutôt que des

⁴ Rappel des questions posées lors de l'entretien :

débats. La définition du conflit que nous proposons (un conflit est une opposition directe entre deux individus ou deux groupes dont au moins un des deux perçoit l'autre comme une menace) nous paraît donc confortée par les données recueillies.

Figure 7.6 : Relation entre intensité du conflit latent et intensité du débat



2.3.2. Origine des formes d'opposition : compétition pour les ressources rares, luttes de pouvoir et différences de vision du monde

Dans le chapitre 5, nous avons proposé un modèle théorique sur les causes d'apparition de conflits au cours du processus budgétaire et sur les facteurs limitant leur manifestation. Ces causes influencent-elles réellement le niveau de conflit exprimé?

Les entretiens obtenus montrent à la fois, globalement la justesse des quatre causes identifiées quand elles sont appréhendées par un score moyen (R^2 de 0,82 – figure 7.7) et le rôle prédominant de trois des quatre causes : les luttes de pouvoir entre unités et individus, les différences de vision du monde, la compétition pour les ressources rares (R^2 respectifs de 0,69, 0,73 et 0,59 – figure 7.8). La cause spécifique au processus budgétaire, la résistance à

-
- Est-ce que vous vous êtes senti menacé par les exigences budgétaires?
 - Avez-vous eu l'impression que votre travail était mis en danger par les décisions budgétaires ?
 - Avez-vous ressenti certaines décisions budgétaires comme arbitraires ?
- Questions posées dans le questionnaire :
- Lors de l'élaboration du budget, avez-vous eu l'impression que la manière dont vous effectuez votre travail était remise en cause?
 - Avez-vous eu peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences budgétaires?
 - Avez-vous ressenti à certains moments les exigences budgétaires comme difficilement acceptables ou supportables?
 - Avez-vous ressenti que les exigences budgétaires allaient à l'encontre de vos convictions?

la pression budgétaire, a une influence mineure sur l'apparition de conflits (R^2 de 0,20 – figure 7.8).

Ainsi, les conflits qui se manifestent lors de l'élaboration du budget reflètent des antagonismes qui pré-existent au budget. L'élaboration du budget ne crée pas des conflits spécifiques ; elle permet à des antagonismes latents de se manifester. La résistance à la pression budgétaire ne provoque pas de conflit ouvert en raison du rapport hiérarchique réglant les relations entre individus.

Lors du calcul précédent de l' α de Cronbach (0,824 sur les quatre causes), la cause de résistance à la pression budgétaire est apparue très peu corrélée aux autres sources de conflit, à tel point que sa suppression ferait passer l' α à 0,901.

Tableau 7.4 : corrélations entre sources de conflit, calcul des α de Cronbach pour les sources de conflit

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Compétition	,898	,643
Pouvoir	,779	,713
Résistance	,307	,901
Différences	,666	,773

Figure 7.7 : Relation entre intensité du conflit exprimé et intensité des sources de conflit

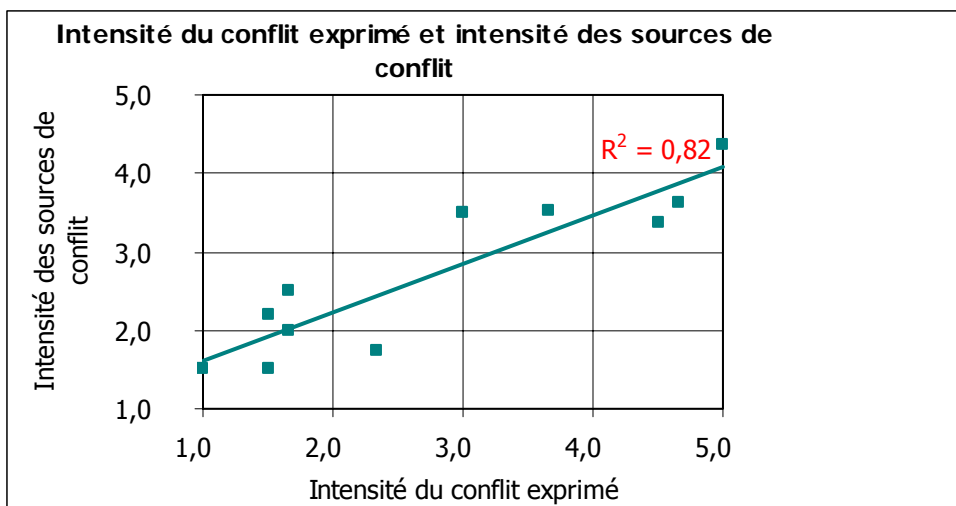
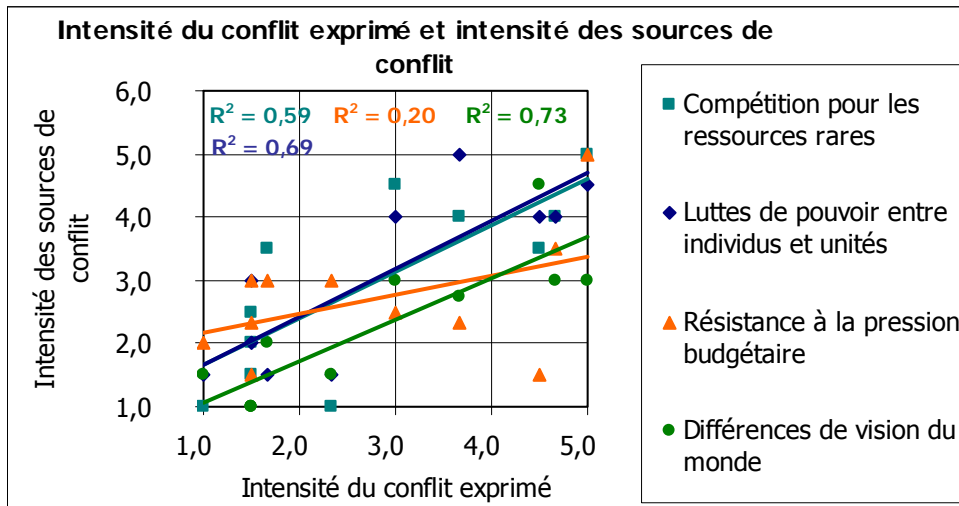
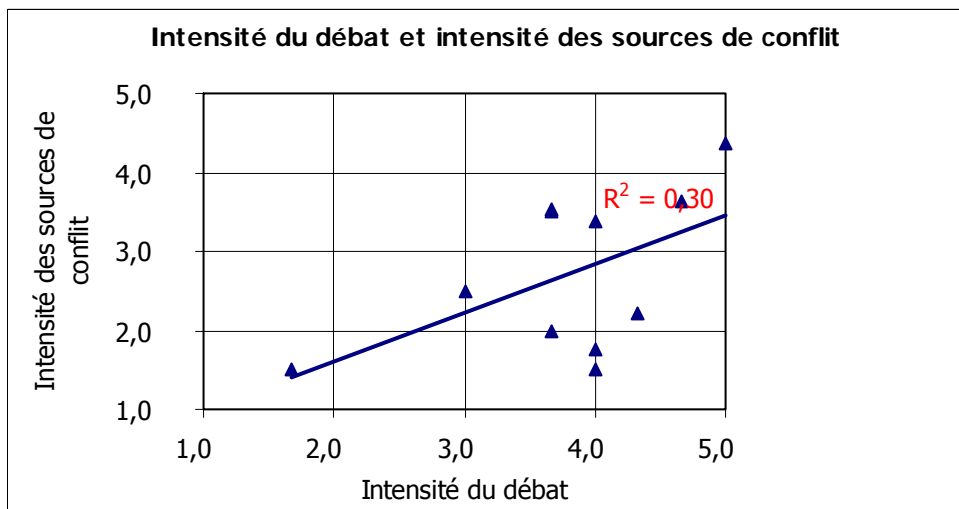


Figure 7.8 : Relation entre intensité du conflit exprimé et intensité des quatre sources de conflit



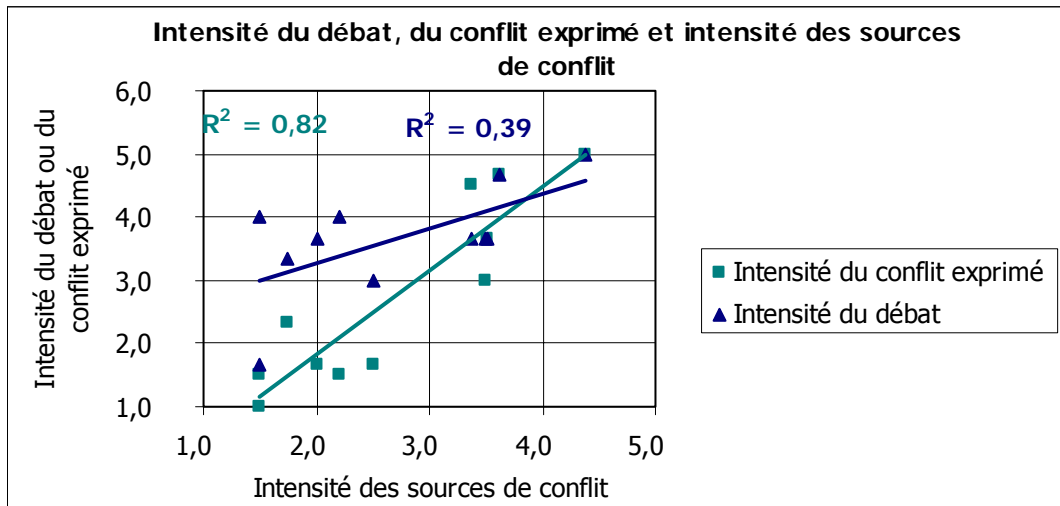
Le débat est moyennement corrélé avec l'intensité des sources de conflit (R^2 de 0,30 – figure 7.9), ce qui démontre une nouvelle fois que c'est un phénomène distinct de celui de conflit.

Figure 7.9 : Relation entre intensité du débat et intensité des sources de conflit



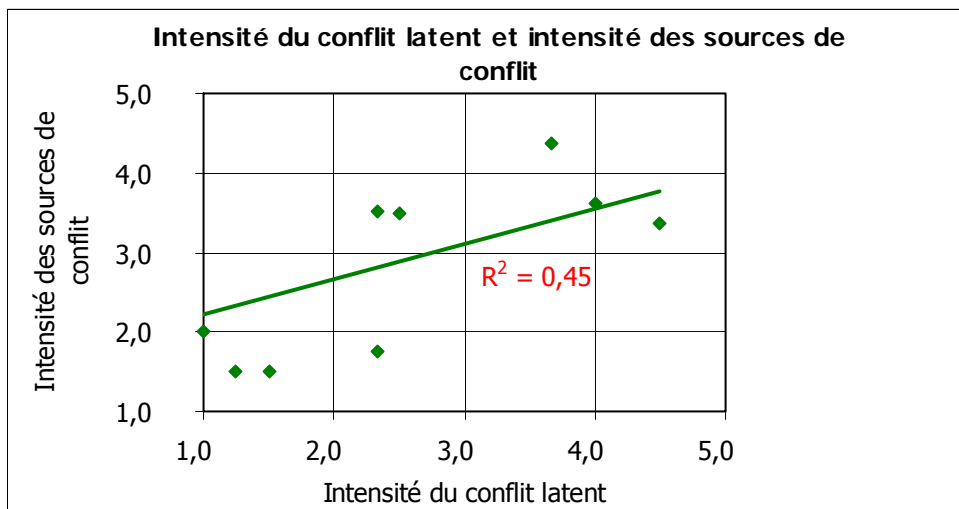
Quand on représente sur un même graphique (figure 7.10), les droites de régression entre débat, conflit exprimé et sources de conflit, la courbe de conflit exprimé est située plus bas que celle de débat mais elles se croisent à un niveau assez élevé de sources de conflit. Pour une source d'antagonisme donné, le niveau de débat est donc plus élevé que le niveau de conflit exprimé. Autrement dit, les individus sont plus enclins au débat qu'au conflit, sauf si les sources de conflit dépassent une certaine intensité.

Figure 7.10 : Relation entre intensité du conflit exprimé, du débat et des sources de conflit



Le conflit latent est assez bien corrélé à l'intensité des sources de conflit (R^2 de 0,44 – figure 7.11), ce qui est conforme à la construction théorique du concept.

Figure 7.11 : Relation entre intensité du conflit latent et intensité des sources de conflit



2.3.3. Facteurs limitant les formes d'opposition : un faible impact

Par contre, l'influence des facteurs limitant le conflit (non liberté d'exprimer des doutes, volonté d'apaiser les tensions, exercice de l'autorité, non discussion des plans d'action, existence de slack) est plus modeste et surtout va dans le sens contraire à celui qui était attendu. La corrélation positive entre conflit exprimé et facteurs limitant montre que les facteurs limitant ne parviennent pas à tempérer les conflits (figures. 7 .12). Une analyse plus détaillée des facteurs limitant (cf. figure 7 .13) révèle que le niveau de slack ou que la discussion ou non des plans d'action sont indépendants du conflit exprimé (R^2 de 0,09) ;

seule une forme d’auto-censure (non expression des doutes) a une corrélation significative avec le conflit (au seuil de 1%, cf. tableau 7.7). Ce lien positif peut être interprété comme la nécessité organisationnelle de limiter l’ampleur du conflit, une fois qu’il a éclaté, en pratiquant une forme de censure ou d’auto-censure.

Figure 7.12 : Relation entre intensité du conflit exprimé et intensité des facteurs limitant le conflit

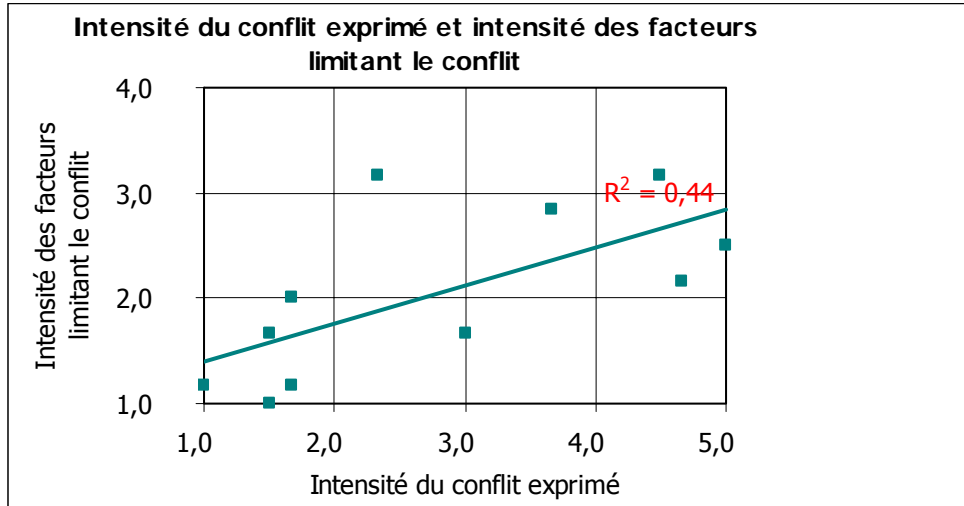


Figure 7.13 : Relation entre intensité du conflit exprimé et intensité des facteurs limitant le conflit

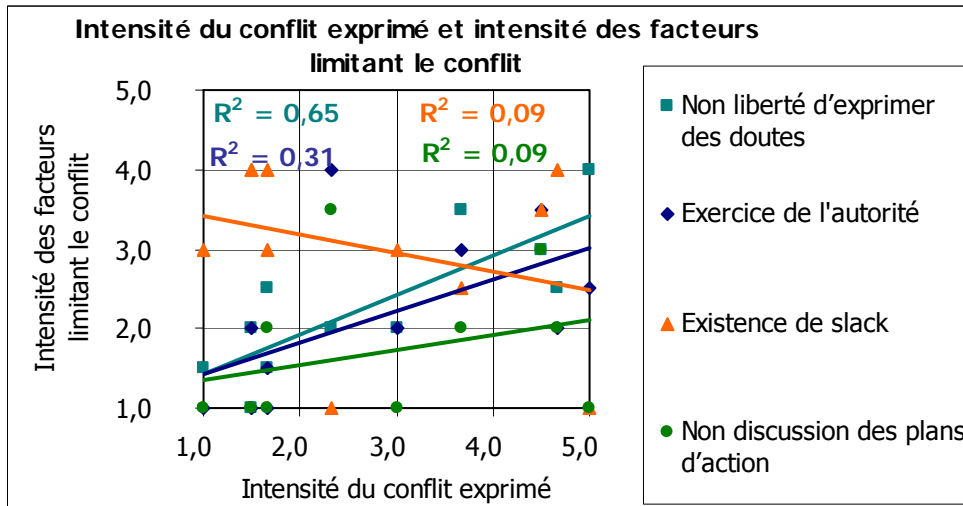


Tableau 7.5 : corrélations entre conflit exprimé, sources de conflit et facteurs limitant le conflit

			ConflitExprimé
Sources d'opposition	Compétition	Pearson Correlation	,772(**)
		Sig. (2-tailed)	,005
	Pouvoir	Pearson Correlation	,834(**)
		Sig. (2-tailed)	,001

	Résistance	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,457 ,158
	Différences	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,851(**) ,001
Facteurs limitant les oppositions	Nondoutes	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,807(**) ,003
	Autorité	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,491 0,125
	Slack	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,293 ,382
	Nonplansaction	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,302 ,367
	Nontensions	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,121 ,796

** : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Une régression entre le conflit exprimé, les sources de conflit et les facteurs limitant démontre à nouveau que le niveau de conflit est positivement lié à la fois aux sources de conflit et aux facteurs limitant (tableaux 7.8). Le coefficient standardisé dans la droite de régression affecté aux sources de conflit est toutefois nettement supérieur à celui des facteurs limitant (0,781 contre 0,255), ce qui prouve que les sources de conflit ont un impact supérieur sur le conflit exprimé que les facteurs limitant.

La qualité du modèle est bonne (R^2 de 0,85), les variations expliquées par le modèle ne sont donc pas dues au hasard (signification de F proche de zéro). Le coefficient des sources de conflit de la droite de régression est significativement différent de zéro (signification de t proche de zéro), tandis que celui des facteurs limitant n'est pas significatif au seuil de 5% mais n'est pas très éloigné du seuil de 10%.

Tableaux 7.6 : régression entre conflit exprimé, sources de conflit et facteurs limitant

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,939 ^a	,881	,852	,56470

a. Predictors: (Constant), Moyenne3factlim, Sourceconflit

b. Dependent Variable: ConflitExprimé

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,925	2	9,463	29,674	,000 ^a
	Residual	2,551	8	,319		
	Total	21,476	10			

a. Predictors: (Constant), Moyenne3factlim, Sourceconflit

b. Dependent Variable: ConflitExprimé

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,321	,575		-2,299	,051
	Sourceconflit	1,159	,206	,788	5,626	,000
	Moyenne3factlim	,460	,255	,252	1,800	,110

a. Dependent Variable: ConflitExprimé

Les analyses que nous venons de mener tant sur les sources d'opposition que sur les facteurs limitant nous permettent de tester les hypothèses H1.

Hypothèse H1a : l'absence observée de sources d'opposition correspond à un faible niveau d'opposition

La forte corrélation observée entre le niveau de conflit exprimé et les sources de conflit permettent de confirmer l'hypothèse H1a.

Hypothèse H1b : pour un niveau donné de facteurs limitant les oppositions, le degré d'antagonisme observé croît avec l'intensité des sources d'opposition

La droite de régression entre le niveau de conflit exprimé, les sources de conflit et les facteurs limitant s'écrit :

Conflit = -1,3 + 1,159 * sourcesconflit + 0,460 facteurslimitant (le modèle est significativement valide d'un point de vue statistique).

Pour une intensité donnée de facteurs limitant, le niveau de conflit augmente donc avec l'intensité des sources de conflit (vu le coefficient positif), ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse H1b.

Hypothèse H1c : pour un niveau donné de sources d'opposition, le degré d'antagonisme observé décroît avec l'intensité des facteurs limitant les oppositions

Le coefficient de régression positif des facteurs limitant dans la précédente régression ne nous permet pas de rejeter l'hypothèse nulle : l'augmentation d'intensité des facteurs limitant ne réduit pas le niveau de conflit. En fait tout se passe comme si le conflit exprimé nécessitait a posteriori la pratique d'une forme d'auto-censure ou d'exercice de l'autorité, pour en limiter les effets.

2.3.4. Effets des oppositions sur la performance du processus budgétaire : influence positive du débat et du conflit sur la qualité des décisions et du conflit sur l'apprentissage mais corrélation entre conflits et dysfonctionnements

Existe-t-il des liens directs entre certains types d'opposition et des critères de la performance budgétaire ? Les liaisons ne sont pas toutes significatives d'un point de vue statistique (au seuil de 10%) mais plusieurs relations attendues nous confortent dans nos hypothèses.

Tableau 7.7 : corrélations entre débat, conflit exprimé, conflit émotionnel et conflit latent

Correlations

		Débat	Conflit Exprimé	Qualité	Acceptation	Satisfaction	Dysfonctionnements	Apprentissage
Débat	Pearson Correlation	1	,673*	,537	,247	,093	,241	,469
	Sig. (2-tailed)		,023	,089	,492	,785	,476	,145
	N	11	11	11	10	11	11	11
ConflitExprimé	Pearson Correlation	,673*	1	,544	-,076	-,384	,626*	,564
	Sig. (2-tailed)	,023		,084	,836	,244	,039	,071
	N	11	11	11	10	11	11	11
Qualité	Pearson Correlation	,537	,544	1	,571	,064	,056	,763*
	Sig. (2-tailed)	,089	,084		,085	,852	,869	,006
	N	11	11	11	10	11	11	11
Acceptation	Pearson Correlation	,247	-,076	,571	1	,120	-,342	,195
	Sig. (2-tailed)	,492	,836	,085		,741	,334	,589
	N	10	10	10	10	10	10	10
Satisfaction	Pearson Correlation	,093	-,384	,064	,120	1	-,750**	,045
	Sig. (2-tailed)	,785	,244	,852	,741		,008	,895
	N	11	11	11	10	11	11	11
Dysfonctionnements	Pearson Correlation	,241	,626*	,056	-,342	-,750**	1	,268
	Sig. (2-tailed)	,476	,039	,869	,334	,008		,425
	N	11	11	11	10	11	11	11
Apprentissage	Pearson Correlation	,469	,564	,763**	,195	,045	,268	1
	Sig. (2-tailed)	,145	,071	,006	,589	,895	,425	
	N	11	11	11	10	11	11	11

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Le conflit a un impact positif sur la qualité des décisions (corrélation de 0,54 - R^2 de 0,29 – figure 7.14) et sur l'apprentissage (corrélation de 0,56 - R^2 de 0,31 – figure 7.16)⁵. C'est aussi le cas pour le débat et la qualité de la décision (corrélation de 0,54 - R^2 de 0,27 – figure 7.15). Ce premier résultat conforterait la thèse des partisans du conflit sur la capacité du conflit à améliorer la qualité des décisions et à favoriser l'apprentissage organisationnel. Que le débat contribue à la qualité des décisions n'a aussi rien de surprenant.

Par contre, le conflit susciterait plus de dysfonctionnements (corrélation de 0,57 - R^2 de 0,37 – figure 7.17). Comme les autres coefficients de corrélation ne sont pas significatifs d'un point de vue statistique, il n'est pas possible de tirer de conclusions sur l'influence des débats et des conflits sur l'acceptation et la satisfaction.

⁵ Comme l'apprentissage et la qualité des décisions sont fortement corrélées (coefficient de corrélation de 0,763), nous avons calculé des corrélations partielles entre conflit et apprentissage en contrôlant l'effet de la qualité et inversement entre conflit et qualité en contrôlant l'effet de l'apprentissage. Aucun de ces deux coefficients de corrélation partiels n'est significativement différent de zéro. On ne peut donc pas affirmer que les liens entre conflit et apprentissage et entre conflit et qualité sont dus à l'apprentissage ou à la qualité.

2.3.5. Relation négative entre conflits et facteurs favorables à la résolution constructive des conflits

La littérature nous a permis de dégager quatre facteurs favorables à la résolution constructive des conflits lors de l'élaboration du budget, avec notamment le rôle supposé médiateur du contrôle de gestion. Pourtant, comme les entretiens le révèlent, le contrôle de gestion joue très rarement un rôle actif dans la résolution des conflits ou des débats. Il se contente généralement soit de compiler des données, soit de véhiculer les exigences financières.

L'analyse des corrélations entre les quatre facteurs supposés faciliter la résolution constructive des conflits (tableau 7.8), ainsi que le calcul des α de Cronbach (tableaux 7.9) révèlent d'ailleurs le manque de « communalité » entre le rôle du contrôleur de gestion et les trois autres facteurs généraux. Ceux-ci sont extrêmement bien corrélés entre eux (coefficients de corrélation supérieurs à 0,74, significatifs au seuil de 1%). Ils peuvent être agrégés pour former les trois items d'une échelle de résolution constructive de conflit présentant une excellente cohérence interne (α supérieur à 0,9).

Tableau 7.8 : corrélations entre but commun, volonté de coopérer, croyance dans la possibilité de résolution, rôle médiateur du contrôle de gestion

		Correlations			
		Butcommun	Intercollab	Croyrésol	CGmédiateur
Butcommun	Pearson Correlation	1	,855**	,790**	,136
	Sig. (2-tailed)		,001	,004	,689
	N	11	11	11	11
Intercollab	Pearson Correlation	,855**	1	,747**	-,217
	Sig. (2-tailed)	,001		,008	,523
	N	11	11	11	11
Croyrésol	Pearson Correlation	,790**	,747**	1	-,132
	Sig. (2-tailed)	,004	,008		,698
	N	11	11	11	11
CGmédiateur	Pearson Correlation	,136	-,217	-,132	1
	Sig. (2-tailed)	,689	,523	,698	
	N	11	11	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tableaux 7.9 : corrélations entre sources de conflit, calcul des α de Cronbach pour les facteurs favorables à la résolution constructive des conflits

Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,919	3	,631	4

Ceci nous a permis de construire un score général pour la résolution constructive de conflit. Avec ce score, les corrélations sont fortes, négatives et statistiquement significatives entre les différents indicateurs de conflit (latent, exprimé et émotionnel) (tableau 7.10). Le conflit exprimé est négativement corrélé à l'existence d'un but commun, à la volonté de coopérer et à la croyance en la possibilité de la résolution.

Tableau 7.10 : corrélations entre type d'opposition et résolution constructive

		Correlations				
		Débat	ConflitLatent	Conflit Exprimé	Conflit Emotionnel	Résolconstr
Débat	Pearson Correlation	1	,563	,673*	,596	-,361
	Sig. (2-tailed)		,114	,023	,053	,275
	N	11	9	11	11	11
ConflitLatent	Pearson Correlation	,563	1	,920**	,861**	-,686*
	Sig. (2-tailed)	,114		,000	,003	,041
	N	9	9	9	9	9
ConflitExprimé	Pearson Correlation	,673*	,920**	1	,924**	-,701*
	Sig. (2-tailed)	,023	,000		,000	,016
	N	11	9	11	11	11
ConflitEmotionnel	Pearson Correlation	,596	,861**	,924**	1	-,843**
	Sig. (2-tailed)	,053	,003	,000		,001
	N	11	9	11	11	11
Résolconstr	Pearson Correlation	-,361	-,686*	-,701*	-,843**	1
	Sig. (2-tailed)	,275	,041	,016	,001	
	N	11	9	11	11	11

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ainsi, les conflits ne sont ni résolus, ni en phase de l'être. La sortie d'un conflit nécessite un travail volontaire d'inversion des causes de conflit. Puisque tout conflit se nourrit d'une opposition, pour l'apaiser, il faut de créer de l'interdépendance et de la coopération. On se dispute parce qu'on n'a pas la même vision du monde, des ambitions divergentes en termes de répartition de pouvoir, de ressources. Comme chaque partie cherche à l'emporter sur l'autre, « à faire prévaloir sa manière de voir les choses » (comme nous disait une des personnes interrogées), pour en finir, il faut trouver un dénominateur commun (un but commun), montrer par des interactions collaboratives sa volonté de coopérer, sortir de la logique de l'exclusion, ou toi, ou moi, pour rentrer dans celle de la coexistence : nous pouvons trouver une solution ensemble (croyance dans la possibilité de la résolution).

Les corrélations négatives montrent par conséquent que lorsqu'il y a conflit, les conditions ne sont pas réunies pour qu'une résolution constructive se produise.

2.3.6. Influence non significative des facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions sur la performance du processus budgétaire

On pourrait s'attendre à ce que les facteurs favorables à la résolution de conflit contribuent aussi à une bonne performance budgétaire. Les coefficients de corrélation ne sont toutefois pas significatifs et ne permettent pas de tirer de conclusion, hormis pour les dysfonctionnements (tableau 7.11).

Les dysfonctionnements diminuent proportionnellement avec la croyance dans la possibilité de résoudre les oppositions ; la même conclusion pourrait s'appliquer à l'existence d'un but supérieur commun (la significativité du coefficient de corrélation n'étant pas très éloignée de 10%). Les facteurs favorables à résolution des conflits limitent donc la démotivation et la rétention d'information, qui sont les principales formes de dysfonctionnement constatées.

Tableau 7.11 : corrélations entre facteurs favorables à la résolution constructive et indicateurs de la performance budgétaire

		Correlations								
		Résolconstr	Butcommun	Intercollab	Croyrésol	Qualité	Acceptation	Satisfaction	Dysfonctionnements	Apprentissage
Résolconstr	Pearson Correlation	1	,935**	,942**	,907**	-,304	,258	,245	-,518	-,196
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,364	,472	,467	,103	,564
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11
Butcommun	Pearson Correlation	,935**	1	,855**	,790**	-,218	,134	,383	-,514	-,113
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,004	,520	,712	,245	,105	,740
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11
Intercollab	Pearson Correlation	,942**	,855**	1	,747**	-,493	,089	,145	-,322	-,289
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,008	,124	,807	,670	,334	,388
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11
Croyrésol	Pearson Correlation	,907**	,790**	,747**	1	-,094	,421	,281	-,675*	-,087
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,008		,783	,225	,402	,023	,799
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11
Qualité	Pearson Correlation	-,304	-,218	-,493	-,094	1	,571	,064	,056	,763**
	Sig. (2-tailed)	,364	,520	,124	,783		,085	,852	,869	,006
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11
Acceptation	Pearson Correlation	,258	,134	,089	,421	,571	1	,120	-,342	,195
	Sig. (2-tailed)	,472	,712	,807	,225	,085		,741	,334	,589
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Satisfaction	Pearson Correlation	,245	,383	,145	,281	,064	,120	1	-,750**	,045
	Sig. (2-tailed)	,467	,245	,670	,402	,852	,741		,008	,895
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11
Dysfonctionnements	Pearson Correlation	-,518	-,514	-,322	-,675*	,056	-,342	-,750**	1	,268
	Sig. (2-tailed)	,103	,105	,334	,023	,869	,334	,008		,425
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11
Apprentissage	Pearson Correlation	-,196	-,113	-,289	-,087	,763**	,195	,045	,268	1
	Sig. (2-tailed)	,564	,740	,388	,799	,006	,589	,895	,425	
	N	11	11	11	11	11	10	11	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2.4. Classification : variation de la performance du processus budgétaire selon le type d'opposition

Cette partie a pour objet de vérifier si les trois groupes précédemment mis en évidence (débat sans conflit, conflit à forte intensité émotionnelle et absence de débat) ont un comportement homogène en termes de traitement des oppositions et de performance du processus budgétaire. L'étude des corrélations précédentes a fait apparaître certaines relations d'indépendance qui pourraient s'avérer être des relations d'influence au sein d'un groupe donné. Le premier groupe de débat sans conflit présente l'avantage d'isoler l'effet du débat, à l'exclusion du conflit⁶.

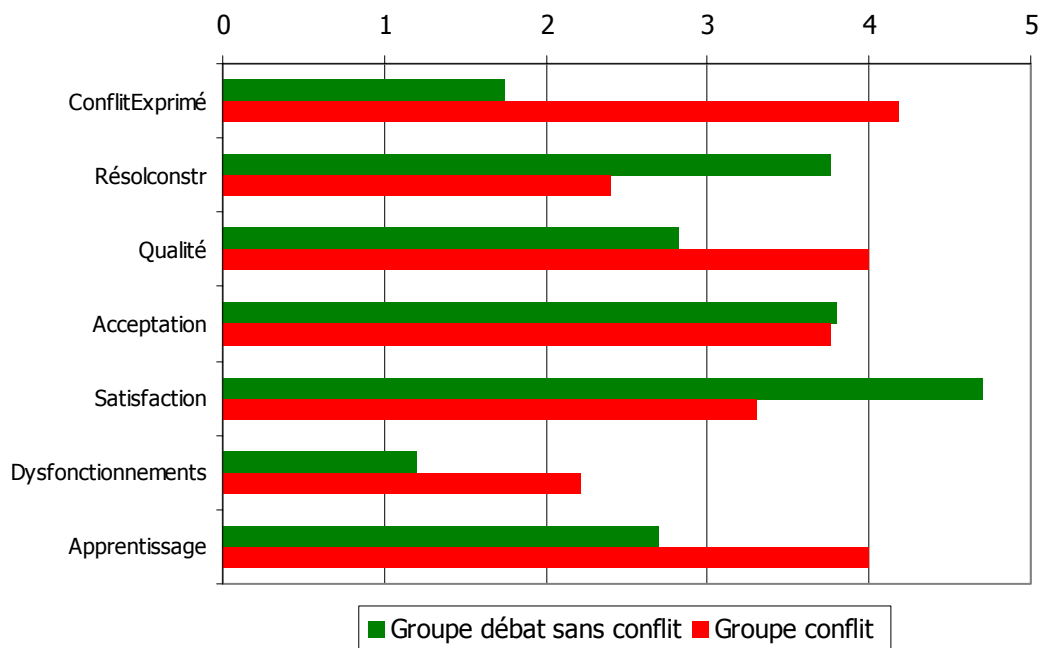
Figure 7.13: Constitution des trois groupes d'analyse

Débat	Conflit à faible intensité émotionnelle	Conflit à forte intensité émotionnelle	Absence de débat et de conflit exprimé
Cas n°1 : banque commerciale Cas n°6 : BTP Cas n°8 : banque d'investissement Cas n°9 : matières premières Cas n°10 : hôtellerie		Cas n°2 : services Cas n°3 : télécoms Cas n°5 : industrie Cas n°7 : grande conso. Cas n°11 : industrie	Cas n°4 : matières premières
Groupe 1		Groupe 2	Groupe 3

La figure 7.14 représente les moyennes des deux principaux groupes sur les différentes variables d'intérêt de la deuxième partie du modèle général, c'est-à-dire les facteurs favorables à la résolution constructive et les indicateurs de performance budgétaire. Le groupe 3 qui ne comporte qu'un seul membre a été écarté.

Figure 7.14 : Moyenne des groupes 1 et 2 sur les principales variables du modèle

⁶ Le débat et le conflit sont des variables corrélées : les entreprises qui connaissent des conflits ont aussi une mesure de débat élevée.



Visuellement, les différences entre groupes apparaissent clairement sauf pour la variable acceptation. Dans le groupe de débat sans conflit, il y a moins de conflit, plus de facteurs favorables à la résolution constructive, une plus grande satisfaction, moins de dysfonctionnements, mais moins d'apprentissage et des décisions de moins bonne qualité.

Un test de comparaison des moyennes conduit à rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes entre groupes au seuil de 5% pour le conflit exprimé, la résolution constructive des conflits et la satisfaction et au seuil de 10% pour la qualité des décisions et les dysfonctionnements. Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre moyennes pour l'acceptation et l'apprentissage (tableau 7.12). Les observations visuelles des différences de moyenne entre les deux groupes sont donc confirmées pour la résolution constructive, la qualité, la satisfaction et les dysfonctionnements mais pas pour l'acceptation et l'apprentissage.

Tableau 7.12: Test des différences de moyenne entre groupe

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ConflitExprimé	Between Groups	14,884	1	14,884	38,410	,000
	Within Groups	3,100	8	,388		
	Total	17,984	9			
Résolconstr	Between Groups	4,624	1	4,624	12,791	,007
	Within Groups	2,892	8	,362		
	Total	7,516	9			
Qualité	Between Groups	3,481	1	3,481	4,332	,071
	Within Groups	6,428	8	,804		
	Total	9,909	9			
Acceptation	Between Groups	,004	1	,004	,010	,923
	Within Groups	3,252	8	,407		
	Total	3,256	9			
Satisfaction	Between Groups	4,900	1	4,900	5,521	,047
	Within Groups	7,100	8	,888		
	Total	12,000	9			
Dysfonctionnements	Between Groups	2,601	1	2,601	8,431	,020
	Within Groups	2,468	8	,309		
	Total	5,069	9			
Apprentissage	Between Groups	4,225	1	4,225	3,449	,100
	Within Groups	9,800	8	1,225		
	Total	14,025	9			

Une analyse discriminante est ensuite menée pour vérifier que l'on peut arriver à prévoir l'appartenance d'une entreprise aux groupes constitués par classification ascendante hiérarchique à partir des valeurs obtenues sur les quatre variables de résultat, dont on vient de mettre en évidence que la moyenne différait significativement : résolution constructive, qualité, satisfaction et dysfonctionnements.

L'analyse discriminante parvient à reconstituer 100% des groupes d'origine. Le coefficient lambda de Wilk montre que les variables qui ont le pouvoir discriminant le plus élevé sont par ordre décroissant : la résolution constructive, la satisfaction, les dysfonctionnements puis la qualité de la décision budgétaire. La matrice de structure révèle que la première fonction discriminante est influencée par la résolution constructive et la qualité tandis que la deuxième fonction est surtout influencée par la satisfaction et les dysfonctionnements. La corrélation canonique de 0,963 de la première fonction montre l'excellence de cette fonction pour classer les observations par groupe. La quasi-totalité de la variance est expliquée par la première fonction, la deuxième fonction contribuant peu à l'efficacité du modèle (tableaux 7.13).

Tableaux 7.13 : Résultats de l'analyse discriminante

Classification Results^a

		Groupe	Predicted Group Membership			Total
			1	2	3	
Original	Count	1	5	0	0	5
		2	0	5	0	5
		3	0	0	1	1
	%	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0

a. 100,0% of original grouped cases correctly classified.

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Résolconstr	,309	8,931	2	8	,009
Qualité	,549	3,291	2	8	,091
Satisfaction	,454	4,809	2	8	,043
Dysfonctionnements	,480	4,339	2	8	,053

Structure Matrix

	Function	
	1	2
Résolconstr	-,416*	-,155
Qualité	,250*	,147
Satisfaction	-,122	,945*
Dysfonctionnements	,237	-,569*

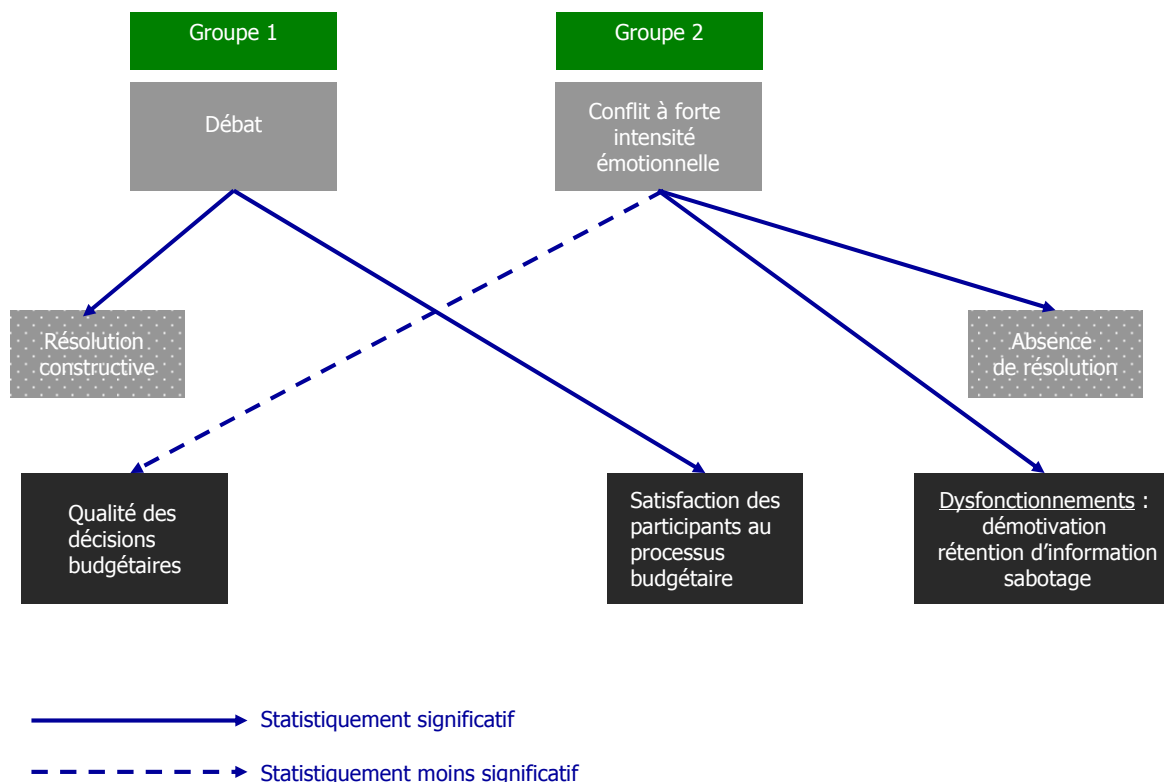
Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	12,737 ^a	91,8	91,8	,963
2	1,133 ^a	8,2	100,0	,729

L'analyse discriminante vient de mettre en évidence que c'était la variable de résolution constructive qui primait pour prédire l'appartenance d'une entreprise à un des deux groupes. Ceci démontre une nouvelle fois la nécessité de distinguer le débat du conflit cognitif car le conflit ne possède pas en soi les germes de la résolution des oppositions, contrairement au débat.

La figure 7.15 positionne graphiquement les enseignements tirés de l'analyse discriminante dans le cadre du modèle initial testé.

Figure 7.15 : Relations entre variables suggérées par les entretiens



Les deux groupes connaissent des effets différenciés pour ce qui est des dysfonctionnements, de la satisfaction et de la qualité des décisions prises (bien que cet aspect soit moins significatif d'un point de vue statistique). Ce résultat tendrait à montrer que le conflit peut avoir une influence positive sur les décisions prises même s'il nuit à certains aspects humains (qui seraient ici la satisfaction, la motivation, la transparence vis-à-vis de l'organisation).

En étudiant les corrélations entre variables (§ 2.3.4), nous avons préalablement constaté l'influence positive du débat et du conflit sur la qualité des décisions et du conflit sur l'apprentissage. L'analyse discriminante affine ces résultats en séparant les cas de débat sans conflit (groupe 1) des cas de débat avec conflit (groupe 2). L'analyse discriminante tendrait à montrer que c'est surtout la composante conflit dans les relations d'opposition qui contribue à améliorer la qualité des décisions.

Bien entendu ces résultats, établis à partir d'un échantillon de dix cas et d'un codage unique, devront être confirmés par des questionnaires recueillis en plus grand nombre. L'intérêt de cette première collecte de données est non seulement de pouvoir illustrer le type de décision de qualité et le type d'apprentissage provoqué par l'élaboration du budget (cf. §1.6.2 et 1.6.4) mais aussi de disposer de cas-types détaillés pour chaque catégorie.

L'entretien n°5 dans l'industrie pourrait ainsi incarner le type des conflits à forte intensité émotionnelle, alors que l'entretien n°9 dans les matières premières serait emblématique de celui des débats. Nous sommes toutefois conscients qu'il existe plus un continuum d'intensité d'opposition dont la perception varie selon les protagonistes que des frontières nettes et indiscutables.

2.5. Pré-test des hypothèses H2 à H5

Là encore, avec un petit échantillon, le pré-test des hypothèses n'a qu'une visée heuristique. Les résultats suggérés devront être confrontés à ceux obtenus avec le questionnaire.

2.5.1. Test des hypothèses H2 : effet des oppositions sur la performance budgétaire

Pour tester ce jeu d'hypothèses, nous reprenons certaines des corrélations présentées au paragraphe 2.3.4 sur les effets des antagonismes.

Hypothèse H2a : les conflits à forte intensité émotionnelle sont incompatibles avec des décisions budgétaires de qualité

Le coefficient de corrélation entre conflit émotionnel et qualité des décisions budgétaires est positif et significativement différent de zéro au seuil de 10%. L'hypothèse n'est donc pas confirmée.

Tableau 7.14 : Corrélation entre conflit émotionnel et qualité des décisions budgétaires

		Correlations	
		Conflit Emotionnel	Qualité
ConflitEmotionnel	Pearson Correlation	1	,556
	Sig. (2-tailed)		,076
	N	11	11
Qualité	Pearson Correlation	,556	1
	Sig. (2-tailed)	,076	
	N	11	11

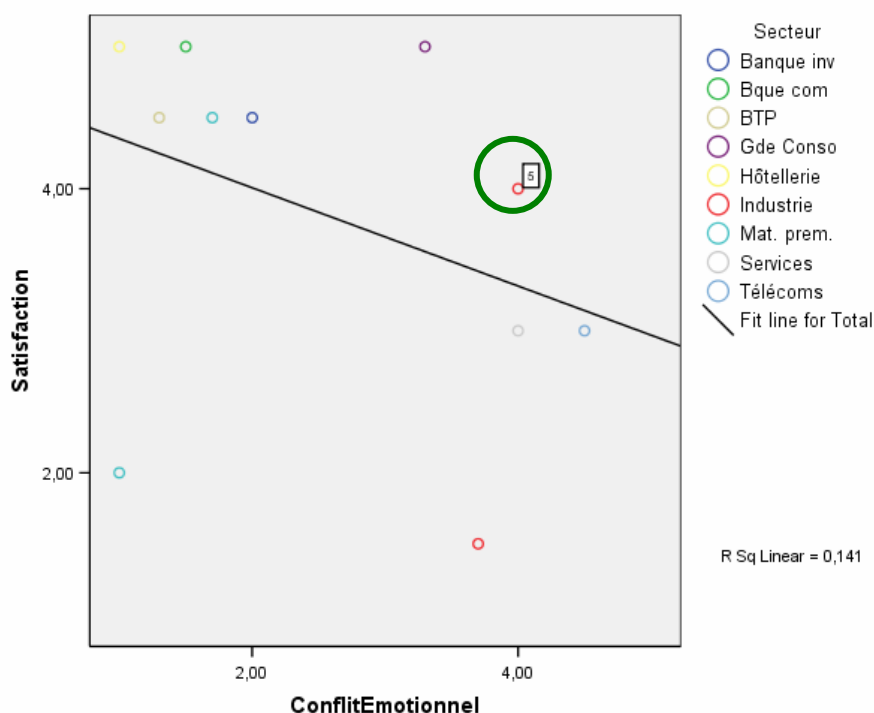
Hypothèse H2b : les conflits à forte intensité émotionnelle sont incompatibles avec un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction

Les coefficients de corrélation entre conflit émotionnel et acceptation - satisfaction ne sont pas significativement différents de zéro. Les entretiens réalisés ne font pas apparaître de lien significatif entre conflit à forte intensité émotionnelle et acceptation – satisfaction.

Tableau 7.15 : Corrélations entre conflit émotionnel et acceptation des décisions budgétaires, satisfaction des participants au processus budgétaire

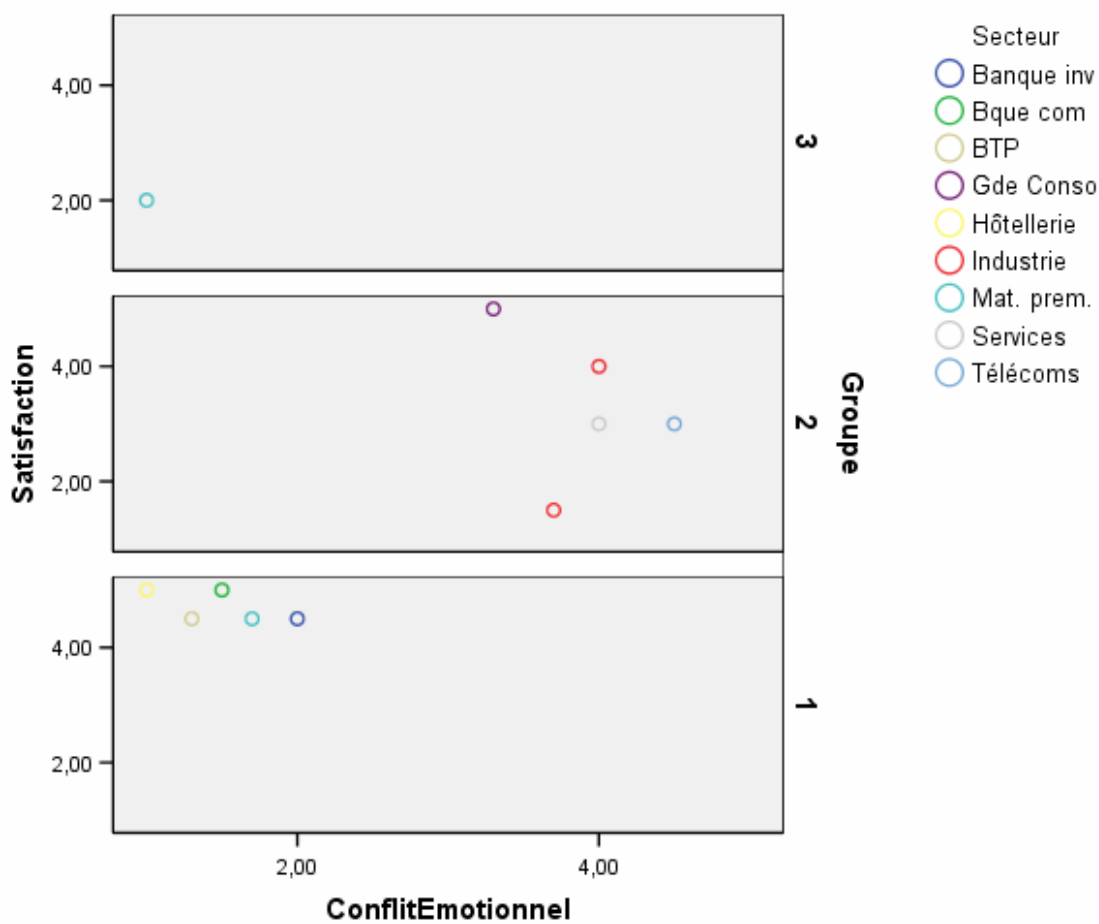
		Conflit Emotionnel	Acceptation	Satisfaction
ConflitEmotionnel	Pearson Correlation	1	-,014	-,375
	Sig. (2-tailed)		,969	,256
	N	11	10	11
Acceptation	Pearson Correlation	-,014	1	,120
	Sig. (2-tailed)	,969		,741
	N	10	10	10
Satisfaction	Pearson Correlation	-,375	,120	1
	Sig. (2-tailed)	,256	,741	
	N	11	10	11

Figure 7.16 : Droite de régression entre conflit émotionnel et satisfaction



Par exemple, le conflit émotionnel dans le cas 5 est élevé et compatible avec une certaine satisfaction (figure 7.16).

Figure 7.17 : Diagrammes conflit émotionnel*satisfaction par groupe



La figure 7.17 met ainsi en évidence la dispersion des niveaux de satisfaction pour les entreprises du groupe 2, contrairement à celles du groupe 1, dont les niveaux de satisfaction sont proches et élevés.

Hypothèse H2c : les conflits à faible intensité émotionnelle favorisent des décisions budgétaires de qualité & Hypothèse H2d : les conflits à faible intensité émotionnelle favorisent un niveau élevé d'acceptation, de compréhension, de satisfaction et de motivation

Aucun des entretiens ne tombe dans la catégorie des conflits à faible intensité émotionnelle. Ces deux hypothèses ne sont donc pas testables avec notre jeu de données.

Hypothèse H2e : les débats favorisent des décisions budgétaires de qualité

Le coefficient de corrélation entre débat et qualité des décisions budgétaires est positif et significativement différent de zéro au seuil de 10%, ce qui confirme l'hypothèse H2e.

Tableau 7.16 : corrélation entre débat et qualité des décisions budgétaires

		Débat	Qualité
Débat	Pearson Correlation	1	,537
	Sig. (2-tailed)		,089
	N	11	11
Qualité	Pearson Correlation	,537	1
	Sig. (2-tailed)	,089	
	N	11	11

Hypothèse H2f : les débats favorisent un niveau élevé d'acceptation, de compréhension, de satisfaction et de motivation

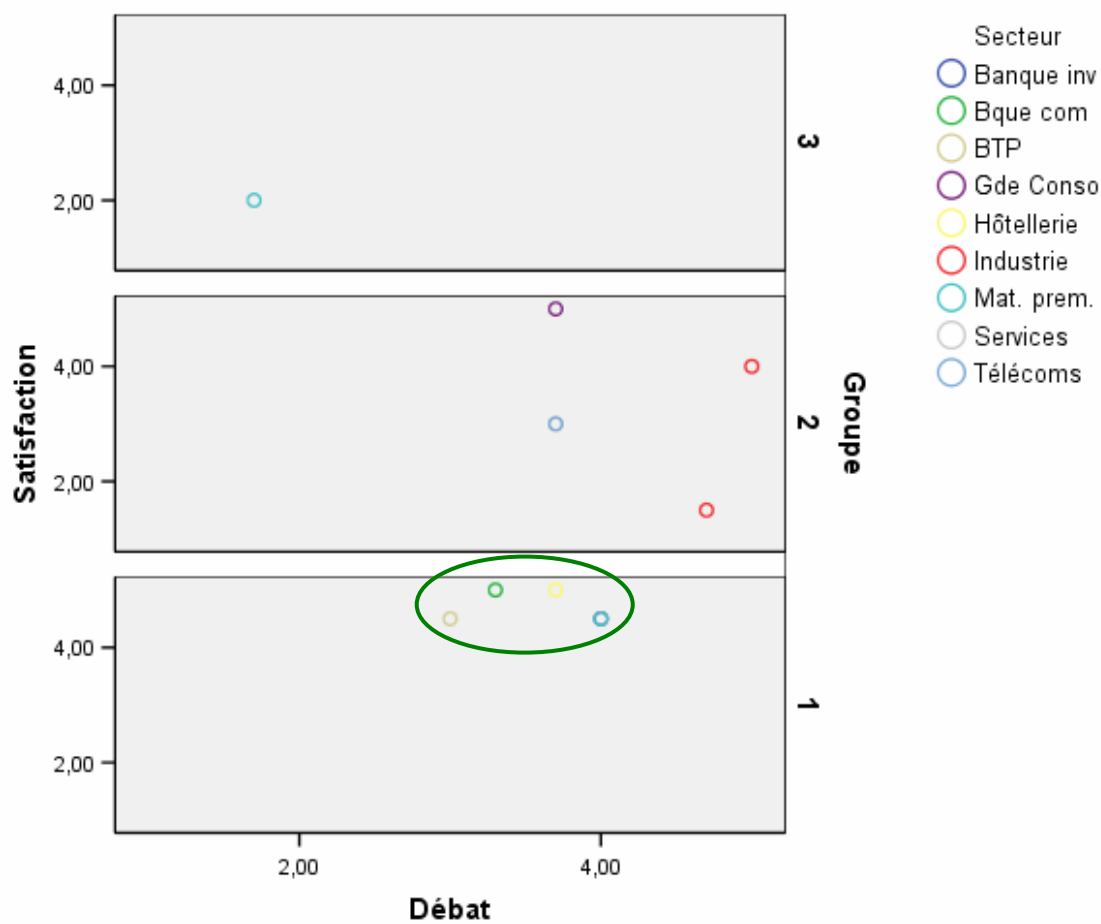
Les coefficients de corrélation entre débat et acceptation - satisfaction ne sont pas significativement différents de zéro (tableau 7.17). Les entretiens réalisés ne font pas apparaître de lien significatif entre débat et acceptation – satisfaction, notamment parce que notre mesure du débat n'exclut pas le conflit.

Tableau 7.17 : Corrélations entre débat et acceptation des décisions budgétaires, satisfaction des participants au processus budgétaire

		Débat	Acceptation	Satisfaction
Débat	Pearson Correlation	1	,247	,093
	Sig. (2-tailed)		,492	,785
	N	11	10	11
Acceptation	Pearson Correlation	,247	1	,120
	Sig. (2-tailed)	,492		,741
	N	10	10	10
Satisfaction	Pearson Correlation	,093	,120	1
	Sig. (2-tailed)	,785	,741	
	N	11	10	11

Quand on élimine l'effet du conflit en répartissant les données par groupe (figure 7.18), on remarque toutefois, comme on l'a montré dans le travail précédent de classification, que le débat sans conflit est fortement corrélé avec la satisfaction. Les entreprises du groupe 1 permettent donc de confirmer l'hypothèse H2f.

Figure 7.18 : Diagramme conflit émotionnel*satisfaction par groupe



2.5.2. Test des hypothèses H3 : effet des oppositions sur la performance budgétaire, lorsqu'il y a résolution constructive

Hypothèse H3a : les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, sont compatibles avec des décisions budgétaires de qualité & Hypothèse H3b : les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, sont compatibles avec un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction

Comme l'analyse au paragraphe 2.3.5. l'a mis en évidence, il n'y a pas, dans notre petit échantillon d'entreprises étudiées, de résolution constructive des conflits observée. Il n'est donc pas possible de tester ces deux hypothèses.

Hypothèse H3c: les débats, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, favorisent des décisions budgétaires de qualité

L'analyse de la corrélation des variables débats et qualité est « polluée » par le lien entre débats et conflits. Afin de résoudre ce problème, seules les entreprises du groupe 1 (débat sans conflit) seront étudiées. Une première observation visuelle (figure 7.19) révèle

que la résolution constructive des débats contribue à des décisions de qualité (R2 de 0,607).
Ce pré-résultat n'est toutefois pas significatif d'un point de vue statistique (tableau 7.18).

Figure 7.19 : Diagramme résolution constructive * qualité des décisions budgétaires par groupe

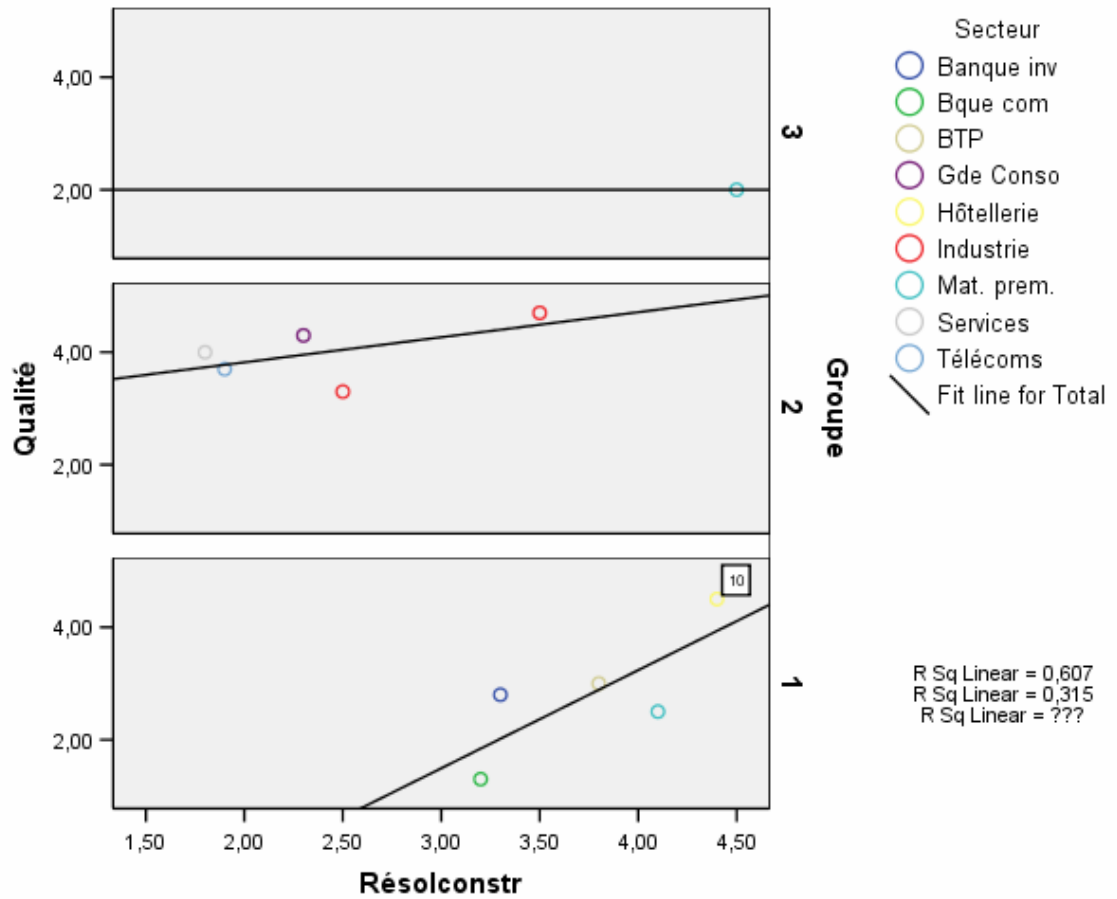


Tableau 7.18 : Corrélations entre résolution constructive et qualité des décisions budgétaires par groupe

Correlations			Résolconstr	Qualité
1	Résolconstr	Pearson Correlation	1	,779
		Sig. (2-tailed)		,120
		N	5	5
	Qualité	Pearson Correlation	,779	1
		Sig. (2-tailed)	,120	
		N	5	5
2	Résolconstr	Pearson Correlation	1	,561
		Sig. (2-tailed)		,325
		N	5	5
	Qualité	Pearson Correlation	,561	1
		Sig. (2-tailed)	,325	
		N	5	5
3	Résolconstr	Pearson Correlation	. ^a	. ^a
		Sig. (2-tailed)		.
		N	1	1
	Qualité	Pearson Correlation	. ^a	. ^a
		Sig. (2-tailed)		.
		N	1	1

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Hypothèse H3d : les débats, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, favorisent un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction

En appliquant la même démarche que précédemment, aucun lien n'apparaît visuellement entre résolution constructive et satisfaction pour les entreprises du groupe 1 (figure 7.20), alors qu'une relation semble exister entre résolution constructive et acceptation (figure 7.21). Cette liaison toutefois pas significative d'un point de vue statistique (tableau 7.19).

Figure 7.20 : Diagramme résolution constructive * satisfaction par groupe

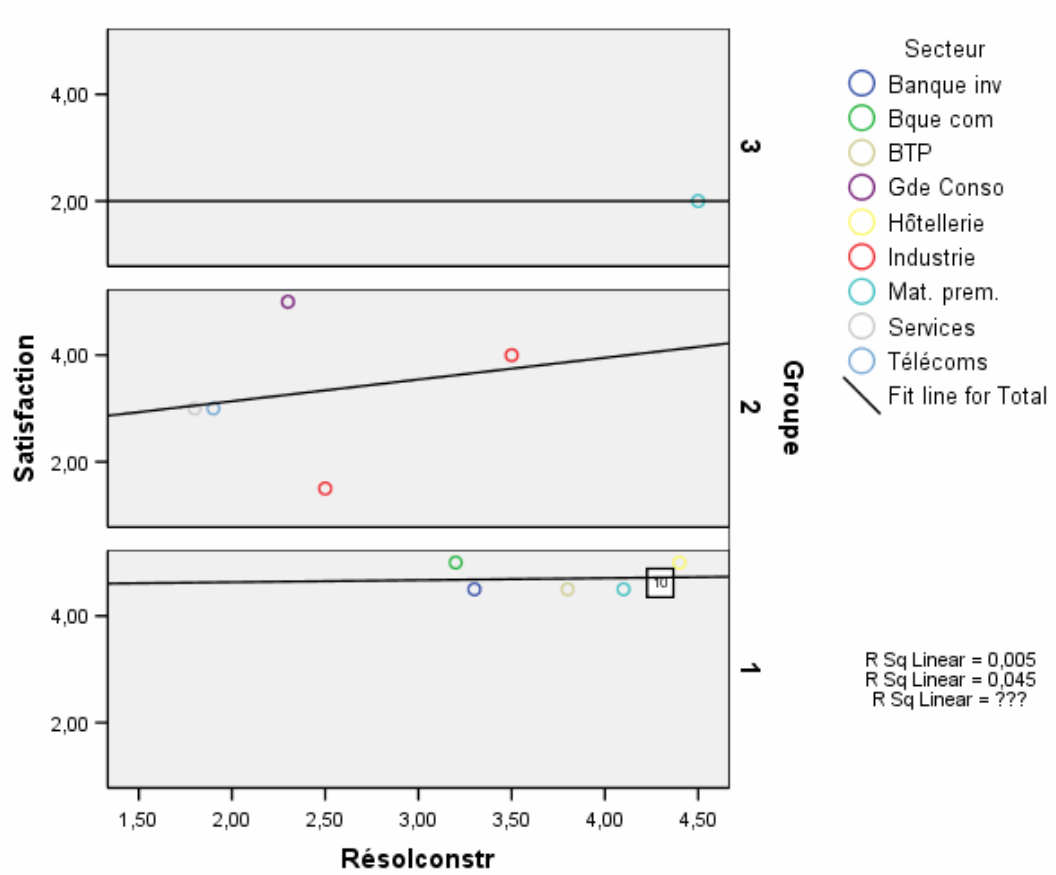


Figure 7.21 : Diagramme résolution constructive * acceptation des décisions budgétaires par groupe

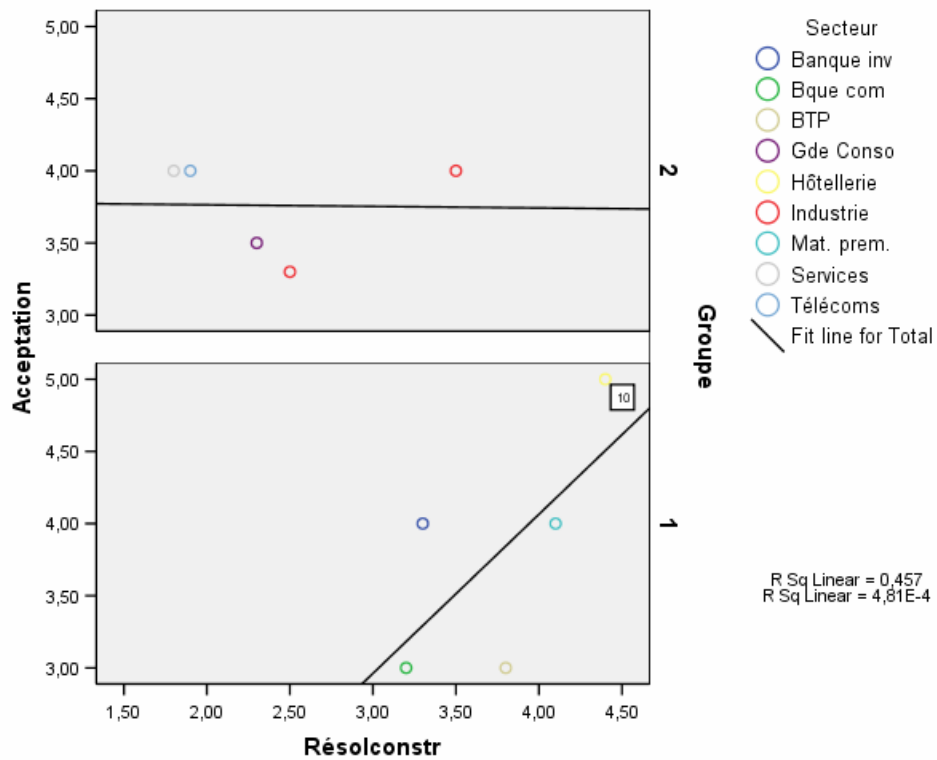


Tableau 7.19 : Corrélations entre résolution constructive, acceptation et satisfaction par groupe

Correlations

Groupe			Résolconstr	Acceptation	Satisfaction
1	Résolconstr	Pearson Correlation	1	,676	,071
		Sig. (2-tailed)		,210	,909
		N	5	5	5
	Acceptation	Pearson Correlation	,676	1	,218
		Sig. (2-tailed)	,210		,724
		N	5	5	5
	Satisfaction	Pearson Correlation	,071	,218	1
		Sig. (2-tailed)	,909	,724	
		N	5	5	5
2	Résolconstr	Pearson Correlation	1	-,022	,212
		Sig. (2-tailed)		,972	,732
		N	5	5	5
	Acceptation	Pearson Correlation	-,022	1	,234
		Sig. (2-tailed)	,972		,705
		N	5	5	5
	Satisfaction	Pearson Correlation	,212	,234	1
		Sig. (2-tailed)	,732	,705	
		N	5	5	5
3	Résolconstr	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a
		Sig. (2-tailed)	.	.	.
		N	1	0	1
	Acceptation	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a
		Sig. (2-tailed)	.	.	.
		N	0	0	0
	Satisfaction	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a
		Sig. (2-tailed)	.	.	.
		N	1	0	1

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

2.5.3. Test des hypothèses H4 : effet des conflits sur les dysfonctionnements

Hypothèse H4a: les conflits exprimés entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs

Il existe une corrélation positive entre conflit exprimé et dysfonctionnements de l'ordre de 0,6, significative au seuil de 5% (tableau 7.20). Les entretiens précisent la nature de ces dysfonctionnements : il s'agit de rétention d'information. L'hypothèse H4a est donc confirmée.

Tableau 7.20 : Corrélations entre conflit latent, conflit exprimé et dysfonctionnements.

Correlations

		ConflitLatent	Conflit Exprimé	Dysfonctionnements
ConflitLatent	Pearson Correlation	1	,920**	,541
	Sig. (2-tailed)		,000	,132
	N	9	9	9
ConflitExprimé	Pearson Correlation	,920**	1	,604*
	Sig. (2-tailed)	,000		,049
	N	9	11	11
Dysfonctionnements	Pearson Correlation	,541	,604*	1
	Sig. (2-tailed)	,132	,049	
	N	9	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hypothèse H4b: les conflits latents, non exprimés, entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs

Compte-tenu de la très forte corrélation observée entre conflit latent et conflit exprimé (tableau 7.20), il n'est pas possible d'isoler de cas de conflit latent non exprimé et donc de tester l'hypothèse H4b.

2.5.4. Test des hypothèses H5 : effet des conflits sur l'apprentissage lorsqu'il y a résolution constructive

Test de l'hypothèse H5a : les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, favorisent l'apprentissage organisationnel & hypothèse H5b : les débats, lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, favorisent l'apprentissage organisationnel.

Pour les entreprises du groupe 1 (débat sans conflit) et celles du groupe 2 (conflit avec forte intensité émotionnelle), il semble y avoir une corrélation entre résolution constructive et apprentissage. Malheureusement, aucune de ces corrélations n'est significative d'un point de vue statistique.

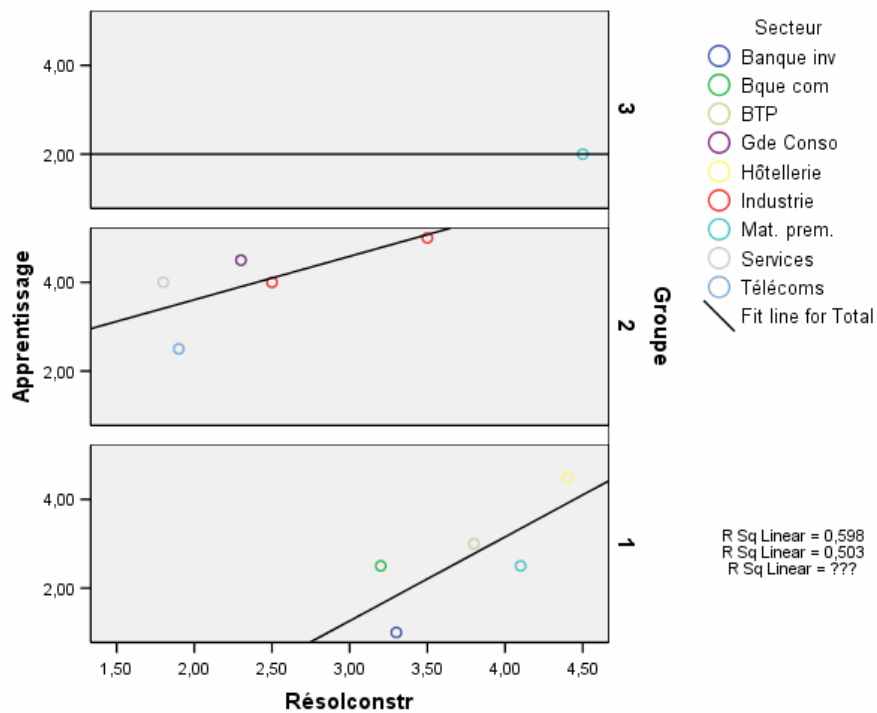
Tableau 7.21 : Corrélations entre résolution constructive, acceptation et satisfaction par groupe

Correlations

Groupe			Résolconstr	Apprentissage
1	Résolconstr	Pearson Correlation	1	,773
		Sig. (2-tailed)		,125
		N	5	5
	Apprentissage	Pearson Correlation	,773	1
		Sig. (2-tailed)	,125	
		N	5	5
2	Résolconstr	Pearson Correlation	1	,709
		Sig. (2-tailed)		,180
		N	5	5
	Apprentissage	Pearson Correlation	,709	1
		Sig. (2-tailed)	,180	
		N	5	5
3	Résolconstr	Pearson Correlation	.a	.a
		Sig. (2-tailed)		.
		N	1	1
	Apprentissage	Pearson Correlation	.a	.a
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	1	1

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Figure 7.22: Diagramme résolution constructive* apprentissage par groupe



2.5.5. Résumé : pré-test des hypothèses

Les entretiens corroborent plusieurs hypothèses tirées de la littérature, même si parfois, les relations ne sont significatives qu'au seuil de 10%. Le conflit aurait ainsi un impact positif sur la qualité des décisions et sur l'apprentissage. Le débat aurait une influence positive sur la qualité de la décision et la satisfaction. Ce résultat conforterait la thèse des partisans du conflit sur la capacité du conflit à améliorer la qualité des décisions et à favoriser l'apprentissage organisationnel.

De façon plus inattendue, le conflit à forte intensité émotionnelle ne serait pas antinomique de décisions de qualité, ni incompatible avec un niveau relativement élevé d'acceptation et de satisfaction, comme le montre l'entretien n°5. Dans ce type d'entreprise à la culture « virile », le conflit est délibérément créé par le management pour obtenir le maximum des individus. L'élaboration des objectifs budgétaires est une occasion majeure pour agresser verbalement ses collaborateurs, pour provoquer une réaction émotionnelle, qui va les amener à se dépasser. Le conflit fait alors partie des normes d'interaction et n'est pas perçu comme une anomalie.

Les entretiens nous ont aussi permis de mieux cerner la causalité des phénomènes de conflit. Tout d'abord, les facteurs supposés limiter le conflit sont positivement corrélés avec le niveau de conflit, ce qui tendrait à montrer qu'ils ont une action mais qu'ils ne sont pas totalement efficaces, comme le frein d'une voiture qui permettrait de ralentir mais pas de s'arrêter.

Ensuite, les causes du conflit préexistent au processus budgétaire. Le processus budgétaire ne crée pas de conflits spécifiques mais en constitue le prolongement en permettant à des antagonismes latents de se manifester (rivalités de pouvoir, compétition pour la possession de ressources rares, différences de vision du monde). Le processus budgétaire apparaît donc comme un moment essentiel de la vie des organisations pour réguler les antagonismes latents.

Enfin, le rapport hiérarchique entre individus détermine le contenu des échanges lors de l'élaboration du budget dans le sens d'une moindre expression. Les subordonnés se taisent, s'auto-censurent, « encaissent », avec une adhésion qui n'est parfois que de « de façade ».

Tableau 7.23 : Synthèse du test des hypothèses à partir des entretiens

Hypothèse	Résultat du test	Conclusion - Commentaires
H1a H1b	Confirmation	Les sources d'opposition influencent positivement le niveau de conflit. Des quatre causes initialement identifiées, seule la résistance à la pression budgétaire semble avoir un impact faible sur l'apparition de conflits.
H1c	Non confirmation	Une plus grande intensité des facteurs limitant les oppositions ne réduit pas le niveau de conflit. Au contraire, tout se passe comme si le conflit nécessitait l'exercice de l'autorité hiérarchique et d'une forme d'auto-censure pour en limiter les effets.
H2a	Non confirmation	Les conflits à forte intensité émotionnelle sont compatibles avec des décisions budgétaires de qualité
H2b	Non confirmation	Certains conflits à forte intensité émotionnelle sont compatibles avec un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction (par ex. cas n°5)
H2c & H2d	Non testable	Aucun des entretiens ne relève de la catégorie des conflits à faible intensité émotionnelle
H2e	Confirmation	Les débats sont compatibles avec des décisions budgétaires de qualité
H2f	Confirmation	Certains débats sont compatibles avec un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction (notamment quand ils ne sont pas liés à un niveau de conflit élevé).
H3a & H3b	Non testable	Les conflits ne semblent pas faire pas l'objet d'une résolution constructive. Les facteurs favorables à la résolution constructive sont absents, précisément parce que leur carence prédispose au conflit. Pour sortir du conflit, l'élaboration délibérée et consciente de conditions favorables semble donc nécessaire.
H3c	Non confirmation	Les débats, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, semblent favoriser les décisions budgétaires de qualité mais ce résultat n'est pas significatif d'un point de vue statistique
H3d	Non confirmation	Les débats, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, semblent favoriser un niveau élevé d'acceptation mais ce résultat n'est pas significatif d'un point de vue statistique
H4a	Confirmation	Les conflits exprimés entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information
H4b	Non testable	Sur l'échantillon étudié et avec les outils de mesure utilisés, aucun cas de conflit latent non exprimé n'a été observé
H5a & H5b	Non confirmation	Les débats et les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, semblent favoriser l'apprentissage mais ce résultat n'est pas significatif d'un point de vue statistique

Outre la petite taille de l'échantillon qui limite la valeur de nos résultats, les relations que nous avons testées sont bi-variées et ne permettent pas d'étudier des effets plus complexes intégrant les impacts indirects. Nous touchons là une des limites de cette méthodologie de recherche. Nous avons donc procédé un recueil d'information plus systématique, auquel nous avons pu appliquer des méthodologies quantitatives plus avancées pour valider notre modèle.

Chapitre 8. RELATIONS OBSERVEES ENTRE DEBATS, CONFLITS ET « PERFORMANCE BUDGETAIRE » A PARTIR DES QUESTIONNAIRES COLLECTES

Plus de trois cents questionnaires ont été distribués pour un taux de réponse de 45%, soit 151 questionnaires exploitables. Le traitement statistique des réponses obtenues a été effectué sur les logiciels SPSS, pour les corrélations, les analyses factorielles, les classifications et Amos pour les équations structurelles. Nous allons dans un premier temps nous assurer de la validité des instruments de mesure construits avant d'aller plus loin dans l'étude des relations entre variables.

1. Validité des instruments de mesure

La démarche que nous avons suivie est ambitieuse, notamment parce qu'elle se proposait de créer simultanément des instruments de mesure et de les utiliser pour répondre à des questions de recherche. Igalens & Roussel (1998) déconseillent de réaliser les deux étapes conjointement: « Au minimum, une et plutôt deux – ou plus – collectes et analyses devraient avoir permis de valider un instrument avant son utilisation dans un programme de recherche incluant la variable de recherche mesurée par cet instrument » (p.26). Le non respect de cette précaution méthodologique affaiblirait la capacité du chercheur à attribuer les résultats ou l'absence de résultats soit aux relations entre variables, soit aux défauts métriques de l'échelle.

En revanche, une recherche qui n'aurait pour vocation que de mettre au point des instruments de mesure aurait un intérêt académique et une portée pratique limités. C'est pourquoi, malgré les inconvénients liés à la poursuite simultanée de deux objectifs de recherche (mise au point d'une échelle et test de relations entre variables), nous avons utilisé les échelles créées mais épurées pour apporter des réponses à nos questions de recherche.

Nous allons voir maintenant comment nous avons affiné nos instruments de mesure, préalablement à leur incorporation à des modèles relationnels. Pour valider nos instruments de mesure, nous avons eu recours à l'analyse factorielle exploratoire (afin d'identifier le nombre de facteurs sous-jacents et les items associés), à une analyse de cohérence (pour

s'assurer de la fiabilité inter-items) puis une analyse factorielle confirmatoire (de façon à vérifier que chaque item n'est rattaché qu'à une seule variable latente).

Avant de quantifier les relations entre variables, nous avons donc utilisé trois méthodes (analyse factorielle exploratoire, analyse de cohérence puis analyse factorielle confirmatoire) pour établir la validité du modèle de mesure. Les douze variables de notre modèle vont ainsi être examinées. Pour mémoire, le schéma ci-dessous rappelle les variables que nous avons cherchés à mesurer, leurs items et les relations testées.

Figure 8.1 : Rappel : les variables mesurées

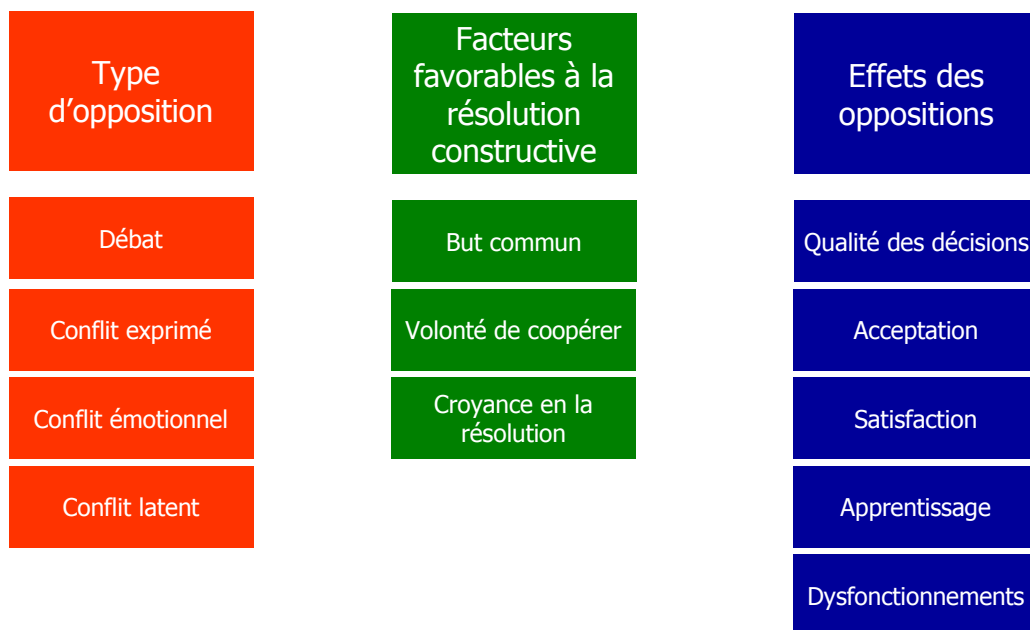


Figure 8.2 : Rappel : les relations testées entre variables

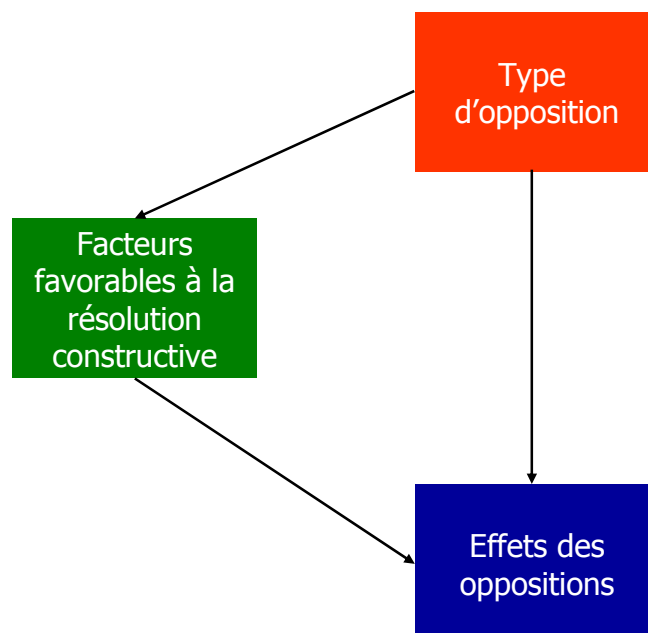


Figure 8.3 : Rappel : les items associés à chaque variable

Débat	<p>Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a donné lieu à des discussions avec vos supérieurs hiérarchiques? et avec vos pairs? Des divergences d'opinion ont-elles alors été ouvertement exprimées avec vos supérieurs? et avec vos pairs? Pour déterminer le budget final, a-t-il été nécessaire de surmonter des désaccords avec vos supérieurs ? et avec vos pairs? L'élaboration du budget est-elle, d'après votre expérience, une source importante de débat à l'intérieur de votre entreprise?</p>
Conflit exprimé	<p>Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a suscité des affrontements entre vous et vos supérieurs hiérarchiques? et entre vous et vos pairs? Avez-vous perçu, à cette occasion, des tensions avec vos supérieurs? et avec vos pairs? A cette occasion, vous êtes vous opposés fermement à certains de vos supérieurs? et à certains de vos pairs? Des conflits ont-ils éclaté avec vos supérieurs? et avec vos pairs?</p>
Conflit émotionnel	<p>Lors de l'élaboration de votre budget 2006, certaines relations avec vos supérieurs hiérarchiques se sont-elles envenimées? et celles avec vos pairs? Vos supérieurs se sont-ils mis en colère? Vos pairs se sont-ils mis en colère? Vos supérieurs se sont-ils laissés emporter par des réactions émotionnelles? et vos pairs? Vos supérieurs ont-ils à cette occasion tenu des propos blessants? et vos pairs?</p>
Conflit latent	<p>Lors de l'élaboration du budget, avez-vous eu l'impression que la manière dont vous effectuez votre travail était remise en cause? Avez-vous eu peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences budgétaires? Avez-vous ressenti à certains moments les exigences budgétaires comme difficilement acceptables ou supportables? Avez-vous ressenti que les exigences budgétaires allaient à l'encontre de vos convictions?</p>
But commun	<p>Avez-vous l'impression de partager avec vos supérieurs la même vision pour votre entreprise? et avec vos pairs? Partagez-vous la même communauté de valeurs avec vos supérieurs? et avec vos pairs? Avez-vous l'impression que vos pairs soient prêts à renoncer partiellement à leurs intérêts au profit l'intérêt général? Avez-vous le sentiment, dans votre entreprise, que chacun contribue directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif de l'autre?</p>
Volonté de coopérer	<p>Lors de l'élaboration de votre budget 2006, avez-vous le sentiment que vos interlocuteurs cherchaient généralement à éviter les tensions? Avez-vous eu l'impression que l'obtention d'un consensus était recherchée? Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs ne vous écoutaient pas vraiment? (échelle inversée) Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs cherchaient avant tout des arguments pour vous contrer? (échelle inversée)</p>
Croyance en la résolution	<p>Pensez-vous que le budget ne peut être in fine qu'imposé par la direction générale? Pensez-vous que l'élaboration du budget permette de trouver en équipe les meilleures décisions pour l'entreprise? Pensez-vous que le budget puisse être la synthèse des différents points de vue qui ont été exprimés lors de son élaboration?</p>

Qualité des décisions	<p>L'élaboration du budget a-t-elle permis de mettre en évidence des possibilités d'amélioration? L'élaboration du budget vous a-t-il permis de prendre des décisions positives que vous n'auriez pas prises spontanément? Est-ce que l'élaboration du budget vous a permis de prendre conscience de certaines erreurs? Lors de l'élaboration du budget, est-ce que vous trouvez le point de vue de vos supérieurs enrichissant et celui de vos pairs?</p>
Acceptation	<p>Est-ce que vous vous sentez engagé par la version définitive du budget 2006? Le budget vous paraît-il acceptable, compte tenu de vos attentes initiales et des contraintes organisationnelles ? Avez-vous eu le sentiment de comprendre les raisons qui ont façonné le budget final? Est-ce que vous avez de grandes chances de réaliser, selon vous, le budget 2006?</p>
Satisfaction	<p>Est-ce que vous aimez travailler avec vos supérieurs hiérarchiques sur l'élaboration du budget? et avec vos pairs ? Est-ce que vous appréciez les échanges que vous pouvez avoir avec vos supérieurs lors de l'élaboration du budget? et ceux avec vos pairs? Pensez-vous que votre participation à l'élaboration du budget contribue à accroître votre motivation personnelle à réaliser vos objectifs budgétaires? Diriez-vous que l'élaboration du budget est plus motivante que frustrante ?</p>
Apprentissage	<p>L'élaboration du budget permet-elle, selon vous, d'aboutir à des solutions nouvelles? Avez-vous le sentiment d'apprendre quelque chose des interactions budgétaires? Pensez-vous que l'élaboration du budget contribue directement ou indirectement à l'innovation dans votre entreprise?</p>
Dysfonctionnements	<p>Vous est-il arrivé de ne pas communiquer l'intégralité des informations dont vous disposiez, alors qu'elles auraient pu influencer le budget? Le processus budgétaire a-t-il généré des frustrations de nature à vous faire revoir votre loyauté vis-à-vis de l'entreprise? A-t-il généré des frustrations qui vous ont donné envie de quitter l'entreprise? Certains de vos collègues ont-ils quitté l'entreprise parce qu'ils vivaient mal le processus budgétaire?</p>

Avant de présenter les résultats de l'analyse du modèle de mesure variable par variable puis par méta-variable, nous allons rappeler le principe de chacune des trois méthodes appliquées.

L'analyse factorielle exploratoire a pour but de tester l'homogénéité des échelles composant un questionnaire. Elle permet de s'assurer que les différents items de chaque échelle, sensés mesurer un construit du modèle théorique, ne mesurent que lui et pas un autre. Le nombre de facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 doivent restituer au moins 50% de la variance totale.

En cas de multi-dimensionnalité du construit, une rotation non orthogonale de type *direct oblimin* ou orthogonale de type *varimax* est effectuée pour résoudre le problème posé par les items qui ont une contribution élevée sur plusieurs facteurs. La méthode *varimax* minimise le nombre d'items qui ont une contribution élevée sur un axe afin de simplifier les facteurs ; la méthode *direct oblimin* tient compte de la corrélation entre dimensions.

L'analyse de cohérence repose sur le calcul de l'alpha de Cronbach, qui est un indicateur de fiabilité inter-items. Celui-ci mesure le degré de cohérence entre les réponses

données à des énoncés servant à mesurer une même variable. Il permet donc de vérifier que les énoncés d'un même groupe partagent bien une même notion commune. Dans ce cas, les énoncés sont cohérents et corrélés entre eux et peuvent être additionnés pour former un score d'échelle.

Le niveau de fiabilité à atteindre est selon les sources compris entre 0,50 et 0,80. Evrard et al. (1993, p. 282) estiment que « pour une étude exploratoire, l' α est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8 ; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée ». Igalens & Roussel (1998) citent plusieurs auteurs, plus souples, qui acceptent un coefficient alpha compris entre 0,5 et 0,6 pour une recherche exploratoire.

Il est possible d'améliorer artificiellement la valeur du coefficient α en rédigeant des énoncés quasi identiques ou en augmentant le nombre d'énoncés par construit (les échelles à deux ou trois énoncés ont une fiabilité plus faible que celles à plus de trois énoncés) (Igalens & Roussel, 1998). Drucker-Godard et al. (2003) estiment par conséquent que le coefficient α est un bon indicateur de la fiabilité d'une échelle lorsque le concept est unidimensionnel et que « le nombre d'items est relativement faible (six par exemple) » (p.268).

Dans le cadre de cette recherche, non seulement les items d'un même construit sont formulés de manière très différente mais les échelles ne comportent que trois ou quatre énoncés. Au regard de ces difficultés et des normes précitées, les α obtenus, comme nous allons le voir, peuvent être considérés comme de bonne qualité.

L'analyse factorielle confirmatoire repose sur des modèles d'équation structurelles reprenant l'intégralité des items pour un même construit. Elle permet de s'assurer que chaque item n'est rattaché qu'à une seule variable latente, idéalement la variable que l'on cherche à mesurer. Quand les indices d'ajustement ne sont pas satisfaisants, les items sont alors affectés à deux variables latentes, de façon à obtenir un bon ajustement du modèle avec les données empiriques.

La qualité des modèles est appréciée par plusieurs indices d'ajustement (de parcimonie, absolus et incrémentaux⁷) « classiques » : le χ^2/dl , le RMSEA, le GFI et le CFI. Selon Roussel et al. (2002, p. 74), les règles communément admises pour ces indices sont

⁷ Les indices d'ajustement absolus évaluent dans quelle mesure le modèle théorique reproduit les données collectées.

Les indices d'ajustement incrémentaux comparent le modèle testé à un modèle de base, généralement le modèle où toutes les variables observées sont non corrélées.

Les indices d'ajustement parcimonieux sont des indices d'ajustement absolus ou incrémentaux modifiés pour rendre compte de la parcimonie du modèle (Roussel et al., 2002, p.68).

respectivement ⁸: inférieur à 2/3 voire 5 ; inférieur à 0,08 ; supérieur à 0,9 ; supérieur à 0,9. Malgré la profusion des indices d'ajustement, « aucun n'est réellement satisfaisant, chacun présentant ses propres faiblesses qui peuvent biaiser l'analyse des résultats » (Roussel et al., 2002, p. 70). Aucun de ces indices n'est de surcroît associé à un test justifiant une règle de décision. Par ailleurs, la signification statistique des contributions factorielles entre items et variables latentes, ainsi que leur valeur absolue (idéalement, supérieure à 0,6) sont aussi pris en considération.

Dans les représentations qui vont suivre, classiquement, les variables non directement observables ou variables latentes sont représentées par des ellipses et les variables directement observables ou manifestes par des rectangles⁹. Les relations causales sont indiquées par des flèches. Toutes les variables omises dans le modèle sont représentées par une erreur stochastique¹⁰. Les paramètres fixes du modèle sont la première contribution factorielle de chaque variable latente, autoritairement fixée à 1, ainsi que le coefficient de régression de l'erreur de mesure des variables manifestes, aussi fixé à 1. Les autres paramètres sont libres et de valeur inconnue. Pour améliorer la qualité du modèle, des corrélations peuvent être établies entre les erreurs de mesure, quand elles se justifient théoriquement.

1.1. La variable « débat »

Rappel des questions posées

Codage de l'énoncé	Enoncé
Débatsup1	Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a donné lieu à des discussions avec vos supérieurs hiérarchiques?
Débatpairs1	et avec vos pairs?
Débatsup2	Des divergences d'opinion ont-elles alors été ouvertement exprimées avec vos supérieurs?
Débatpairs2	et avec vos pairs?
Débatsup3	Pour déterminer le budget final, a-t-il été nécessaire de

⁸ « Ainsi, les valeurs limites indiquées dans la suite devront être considérées plus comme une indication de standards couramment admis que comme le seuil indiscutable de rejet du modèle » (Roussel et al., 2002, p. 75).

⁹ Les variables observables ou manifestes sont des mesures approximatives des variables latentes. « Dans une modélisation causale, il est recommandé que chaque variable latente soit mesurée par plusieurs variables manifestes. La variable latente est alors définie par ce qui fait la « communauté » des diverses variables manifestes censées la mesurer » (Mbenge & Vandangeon-Derumez, 2003, p. 349).

¹⁰ Les variables indépendantes n'expliquent qu'une partie de la variance des variables dépendantes, puisque le modèle ne contient pas toutes les variables susceptibles d'influencer les variables dépendantes.

	surmonter des désaccords avec vos supérieurs ?
Débatpairs3	et avec vos pairs?
Débat4	L'élaboration du budget est-elle, d'après votre expérience, une source importante de débat à l'intérieur de votre entreprise?

Une première analyse factorielle exploratoire nous conduit à éliminer l'item débat 4, qui fait apparaître un deuxième facteur, dont la valeur propre est supérieure à 1. L'ACP sur les six items résiduels montre que le premier facteur explique 52,74% de la variance totale (tableau 8.1). L'alpha de Cronbach sur les six items est de 0,817. L'analyse factorielle confirmatoire nous montre toutefois qu'il n'est pas possible de rattacher ces six items à une seule variable latente, le débat, et qu'une décomposition entre les pairs et les supérieurs s'impose.

Le X^2 du premier modèle, où tous les items sont rattachés à une seule variable latente est en effet trop élevé, et nous conduit à opter pour le deuxième modèle, qui comporte deux variables latentes (figure 8.4). En d'autres termes, le débat n'est pas une variable simple, dont les scores pourraient être additionnés mais comporte deux facettes, selon que le débat se produit entre pairs ou le long de la ligne hiérarchique.

Dans ces modèles à visée confirmatoire, des corrélations ont été ajoutées entre les termes d'erreurs pour tenir compte des liaisons naturelles existant entre une même question selon qu'elle porte sur les pairs ou les supérieurs. Une autre corrélation entre les deux variables latentes, débat avec les supérieurs et débat avec les pairs, a aussi été intégrée.

Les tableaux suivants (8.2 et 8.3) résument les résultats de l'ACP (analyse factorielle exploratoire), les α de Cronbach et les loadings de l'analyse factorielle confirmatoire, pour les variables « débats avec les supérieurs » et « débats avec les pairs ». On notera que l' α de Cronbach pour l'échelle de « débats avec les supérieurs » est un peu faible (0,657), en raison de la moins bonne corrélation de l'item « débatsup1 » avec les autres items de l'échelle, « débatsup2 » et « débatsup3 ». On ne peut toutefois ni retourner à l'échelle initiale, qui elle obtenait un bon α (0,817) car les équations structurelles indiquent clairement la présence de deux variables latentes, ni supprimer cet item car l'échelle résiduelle ne comporterait plus que deux items.

Tableaux 8.1 : analyse factorielle exploratoire des six premiers items de l'échelle de débat

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,165	52,742	52,742	3,165	52,742	52,742
2	,984	16,394	69,136			
3	,891	14,856	83,991			
4	,522	8,694	92,686			
5	,273	4,551	97,237			
6	,166	2,763	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Débatpairs1	,757
Débatpairs2	,869
Débatpairs3	,798
Débatsup1	,558
Débatsup2	,723
Débatsup3	,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

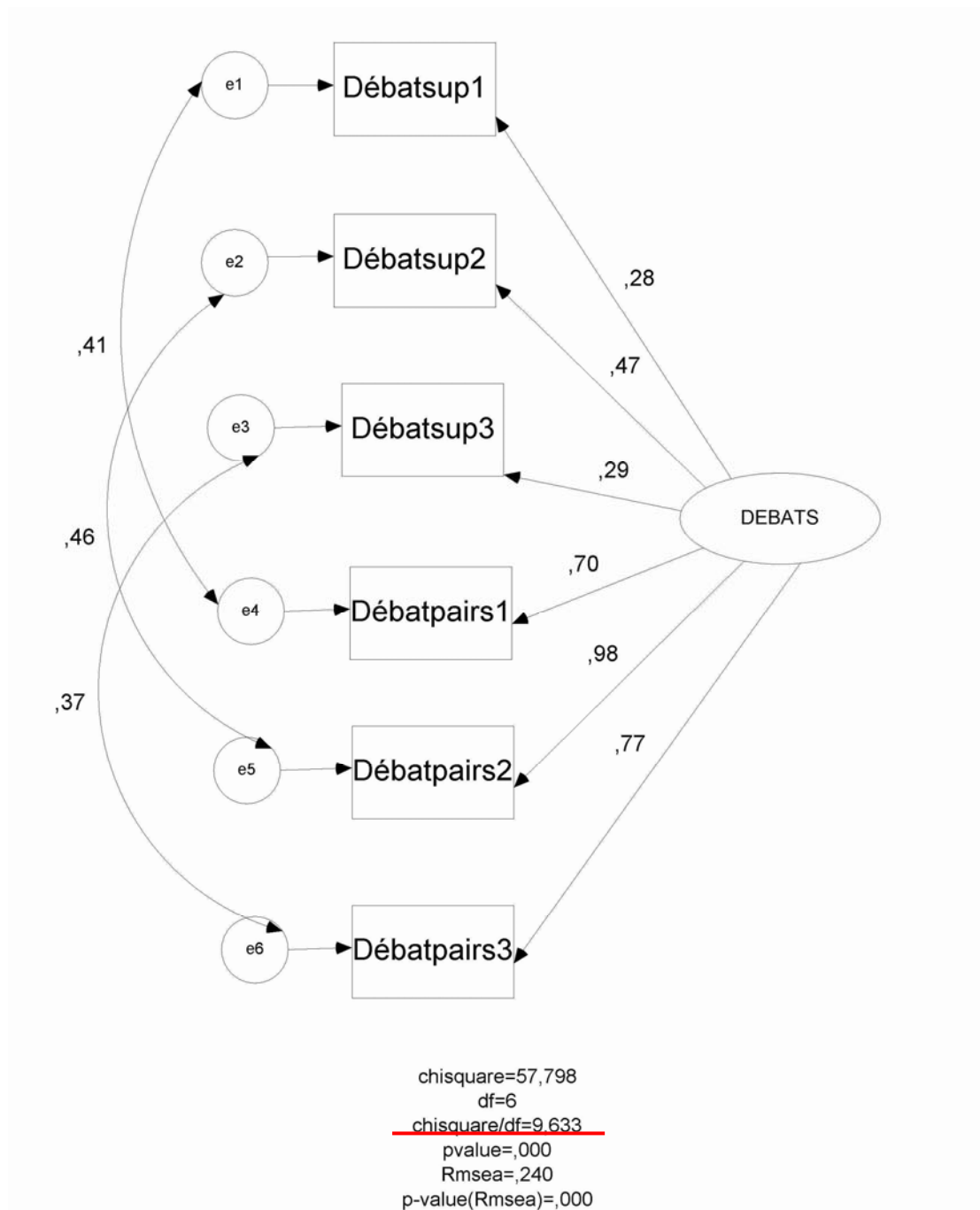
Tableau 8.2 : validité de l'échelle de mesure débats avec les supérieurs

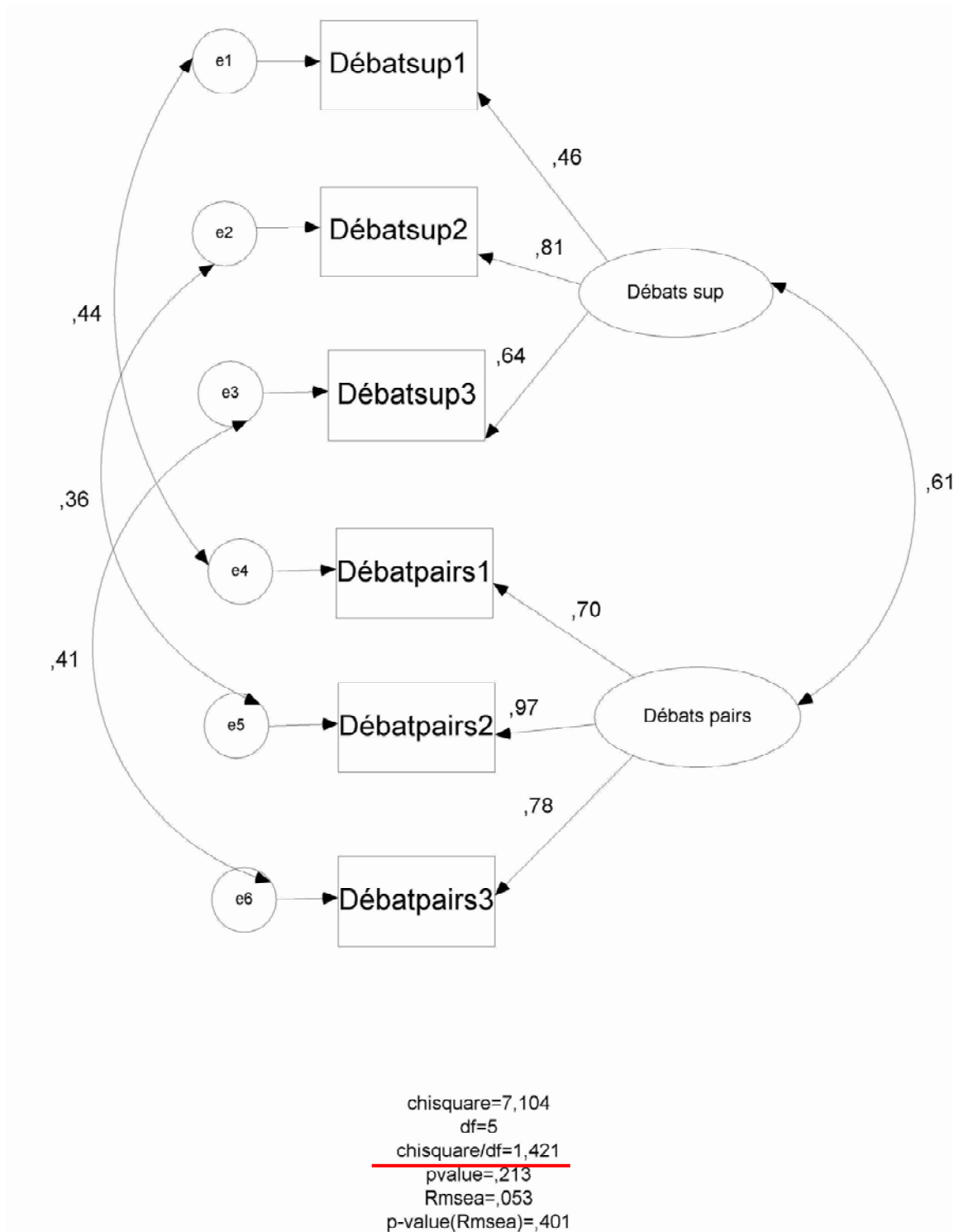
Variable : débats avec les supérieurs	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a donné lieu à des discussions avec vos supérieurs hiérarchiques?	0,667	0,685	0,46
Des divergences d'opinion ont-elles alors été ouvertement exprimées avec vos supérieurs?	0,827	0,455	0,81
Pour déterminer le budget final, a-t-il été nécessaire de surmonter des désaccords avec vos supérieurs ?	0,808	0,500	0,64
Total	% de la variance expliquée : 59,39%	α en valeur globale : 0,657	Ratio χ^2/dl = 1,4

Tableau 8.3 : validité de l'échelle de mesure débats avec les pairs

Variable : débats avec les pairs	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a donné lieu à des discussions avec vos pairs?	0,836	0,858	0,70
Des divergences d'opinion ont-elles alors été ouvertement exprimées avec vos pairs?	0,931	0,693	0,97
Pour déterminer le budget final, a-t-il été nécessaire de surmonter des désaccords avec vos pairs?	0,868	0,814	0,78
Total	% de la variance expliquée : 77,26%	α en valeur globale : 0,850	Ratio χ^2/df = 1,4

Figure 8.4 : Analyses factorielles confirmatoires des items associés à la variable débat





1.2. La variable « conflit exprimé »

Rappel des questions posées

Codage de l'énoncé	Enoncé
Conflitssup1	Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a suscité des affrontements entre vous et vos supérieurs hiérarchiques?
Conflitpairs1	et entre vous et vos pairs?

Conflitssup2	Avez-vous perçu, à cette occasion, des tensions avec vos supérieurs?
Conflitspairs2	et avec vos pairs?
Conflitssup3	A cette occasion, vous êtes vous opposés fermement à certains de vos supérieurs?
Conflitspairs3	et à certains de vos pairs?
Conflitssup4	Des conflits ont-ils éclaté avec vos supérieurs?
Conflitspairs4	et avec vos pairs?

L'ACP fait ressortir deux facteurs, qui après une rotation direct oblmin, correspondent à la nature du conflit : vis-à-vis des pairs ou vis-à-vis des supérieurs. La double dimension de l'échelle de conflit exprimé est donc conforme à sa construction théorique. Par ailleurs, les contributions factorielles sont satisfaisantes et ne suggèrent aucune élimination d'items. L'analyse factorielle confirmatoire valide l'existence de deux variables latentes distinctes. Les α de Cronbach sont satisfaisants. Les résultats pour les variables conflit exprimé avec les supérieurs, conflit exprimé avec les pairs, sont résumés dans les tableaux 8.5 et 8.6.

Tableaux 8.4 : Analyse factorielle des items de l'échelle de « conflit exprimé »

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,088	51,100	51,100	4,088	51,100	51,100	3,429
2	1,268	15,855	66,955	1,268	15,855	66,955	3,319
3	,877	10,960	77,915				
4	,689	8,616	86,532				
5	,558	6,974	93,506				
6	,216	2,702	96,208				
7	,187	2,336	98,544				
8	,116	1,456	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
Conflitspairs1	,863	-,104
Conflitspairs2	,857	,008
Conflitspairs3	,841	,025
Conflitspairs4	,698	,212
Conflitssup4	,012	,859
Conflitssup2	-,040	,828
Conflitssup3	-,040	,810
Conflitssup1	,130	,643

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

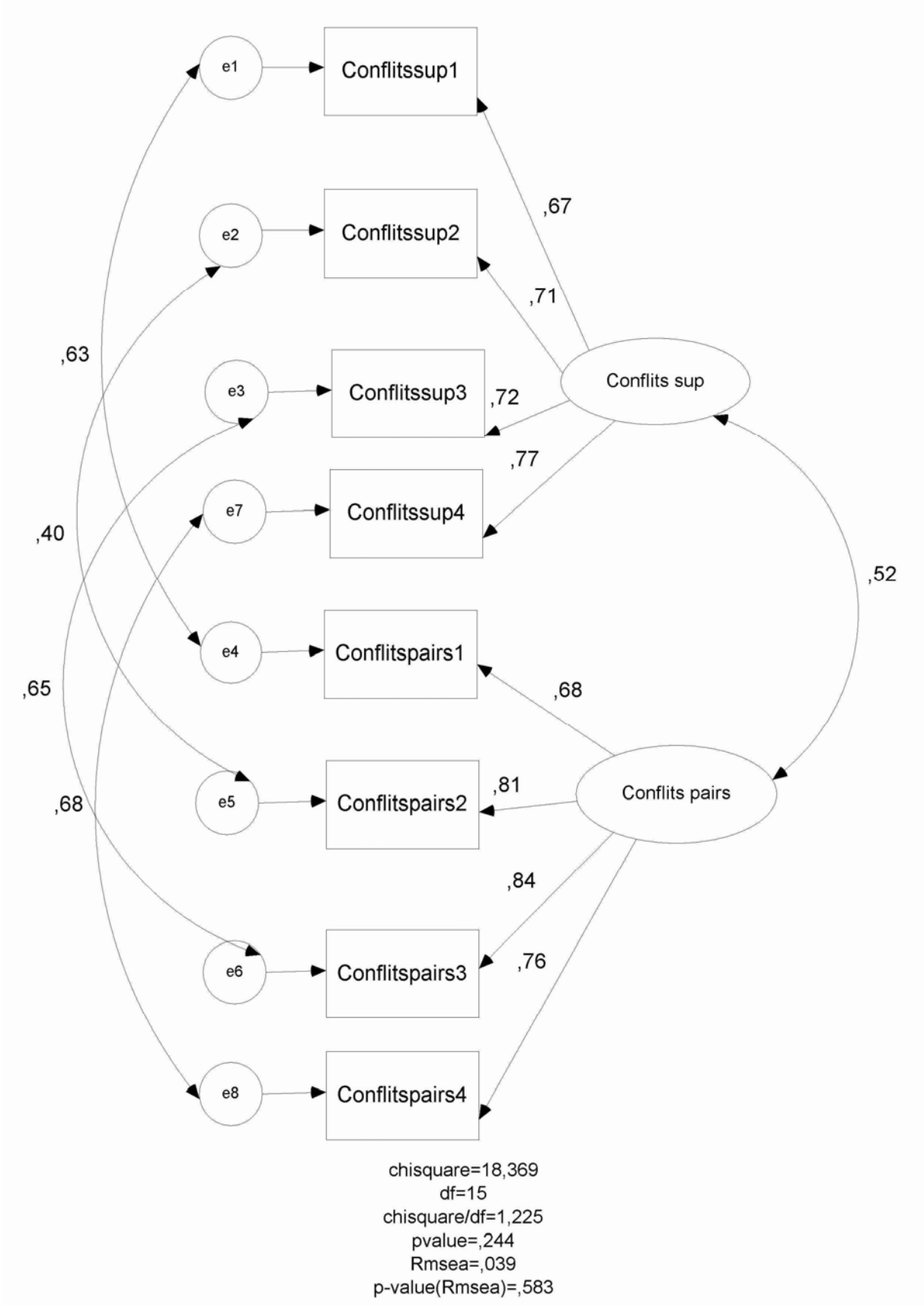
Tableau 8.5 : validité de l'échelle de mesure de conflits exprimés avec les supérieurs

Variable : conflits exprimés avec les supérieurs	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a suscité des affrontements entre vous et vos supérieurs hiérarchiques?	0,755	0,779	0,67
Avez-vous perçu, à cette occasion, des tensions avec vos supérieurs?	0,802	0,751	0,71
A cette occasion, vous êtes vous opposés fermement à certains de vos supérieurs?	0,785	0,763	0,72
Des conflits ont-ils éclaté avec vos supérieurs?	0,844	0,725	0,77
Total	% de la variance expliquée : 63,535%	α en valeur globale : 0,804	Ratio χ^2/dl = 1,225

Tableau 8.6 : validité de l'échelle de mesure de conflits exprimés avec les pairs

Variable : conflits exprimés avec les pairs	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a suscité des affrontements entre vous et vos pairs?	0,774	0,840	0,68
Avez-vous perçu, à cette occasion, des tensions avec vos pairs?	0,865	0,789	0,81
A cette occasion, vous êtes vous opposés fermement à certains de vos pairs?	0,864	0,793	0,84
Des conflits ont-ils éclaté avec vos pairs?	0,833	0,816	0,76
Total	% de la variance expliquée : 69,696%	α en valeur globale : 0,851	Ratio χ^2/dl = 1,225

Figure 8.5 : Analyses factorielles confirmatoires des items associés à la variable conflit exprimé



1.3. La variable « conflit émotionnel »

Rappel des questions posées

Codage de l'énoncé	Enoncé
Emotionsup1	Lors de l'élaboration de votre budget 2006, certaines relations avec vos supérieurs hiérarchiques se sont-elles envenimées?
Emotionpairs1	et celles avec vos pairs?
Emotionsup2	Vos supérieurs se sont-ils mis en colère?
Emotionpairs2	Vos pairs se sont-ils mis en colère?
Emotionsup3	Vos supérieurs se sont-ils laissés emporter par des réactions émotionnelles?
Emotionpairs3	et vos pairs?
Emotionsup4	Vos supérieurs ont-ils à cette occasion tenu des propos blessants?
Emotionpairs4	et vos pairs?

L'ACP révèle que l'échelle est unidimensionnelle, avec une très bonne contribution factorielle de chaque item, à l'exception de emotionsup4, qui a toutefois une contribution supérieure à 0,5 et qui à ce titre ne doit pas être éliminé. L' α de Cronbach est également satisfaisant avec 0,873. En revanche, l'analyse factorielle confirmatoire révèle l'existence de deux variables latentes, supérieurs et pairs, comme pour les variables débat et conflit exprimé.

Tableaux 8.7 : Analyse factorielle des items de l'échelle de « conflit émotionnel »

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,562	57,026	57,026	4,562	57,026	57,026
2	,896	11,195	68,221			
3	,743	9,284	77,505			
4	,606	7,572	85,077			
5	,479	5,992	91,069			
6	,347	4,339	95,408			
7	,260	3,246	98,653			
8	,108	1,347	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Emotionsup1	,722
Emotionpairs1	,788
Emotionsup2	,814
Emotionpairs2	,806
Emotionsup3	,783
Emotionpairs3	,783
Emotionsup4	,508
Emotionpairs4	,791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

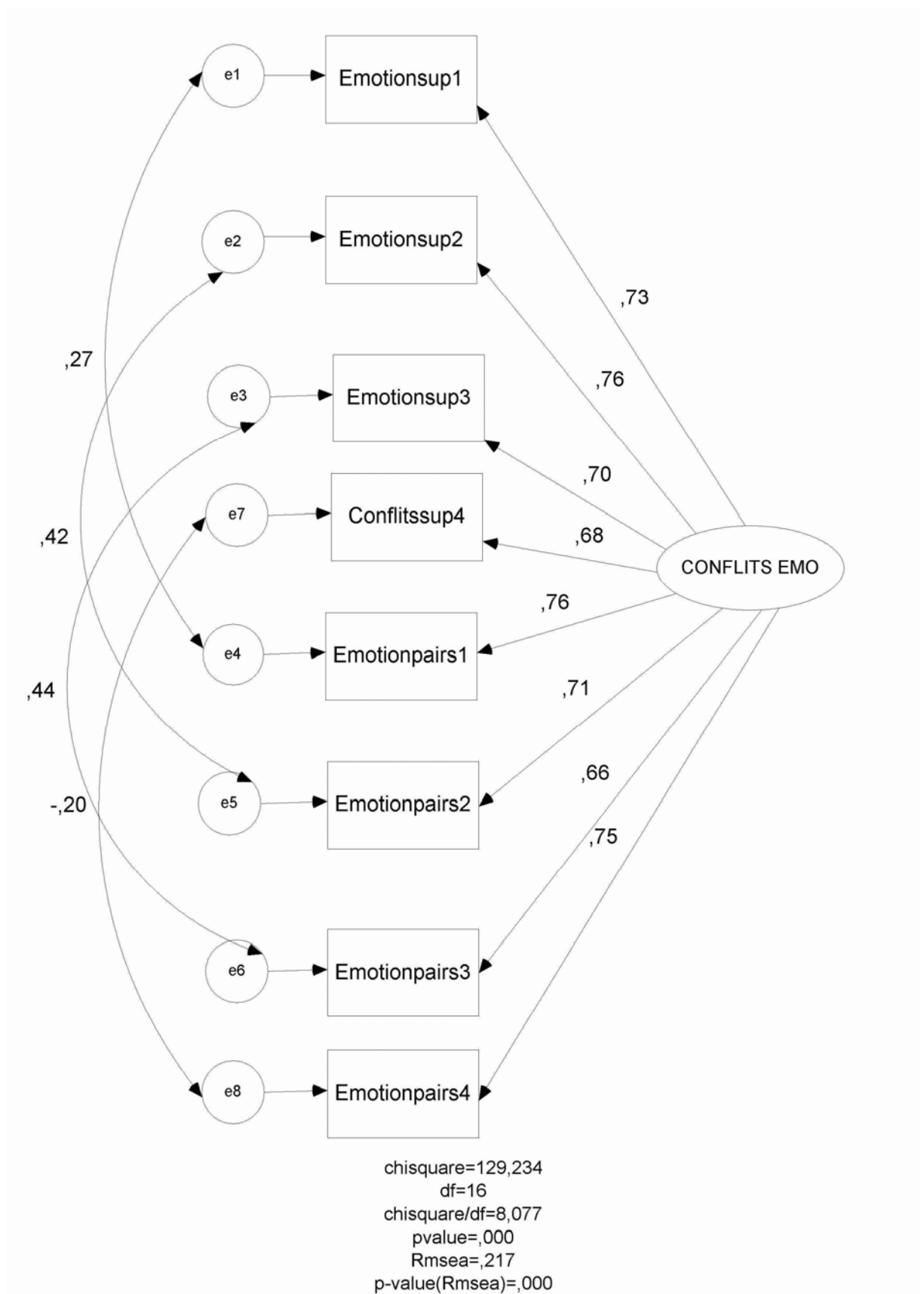
Tableau 8.8 : validité de l'échelle de mesure de conflits émotionnels avec les supérieurs

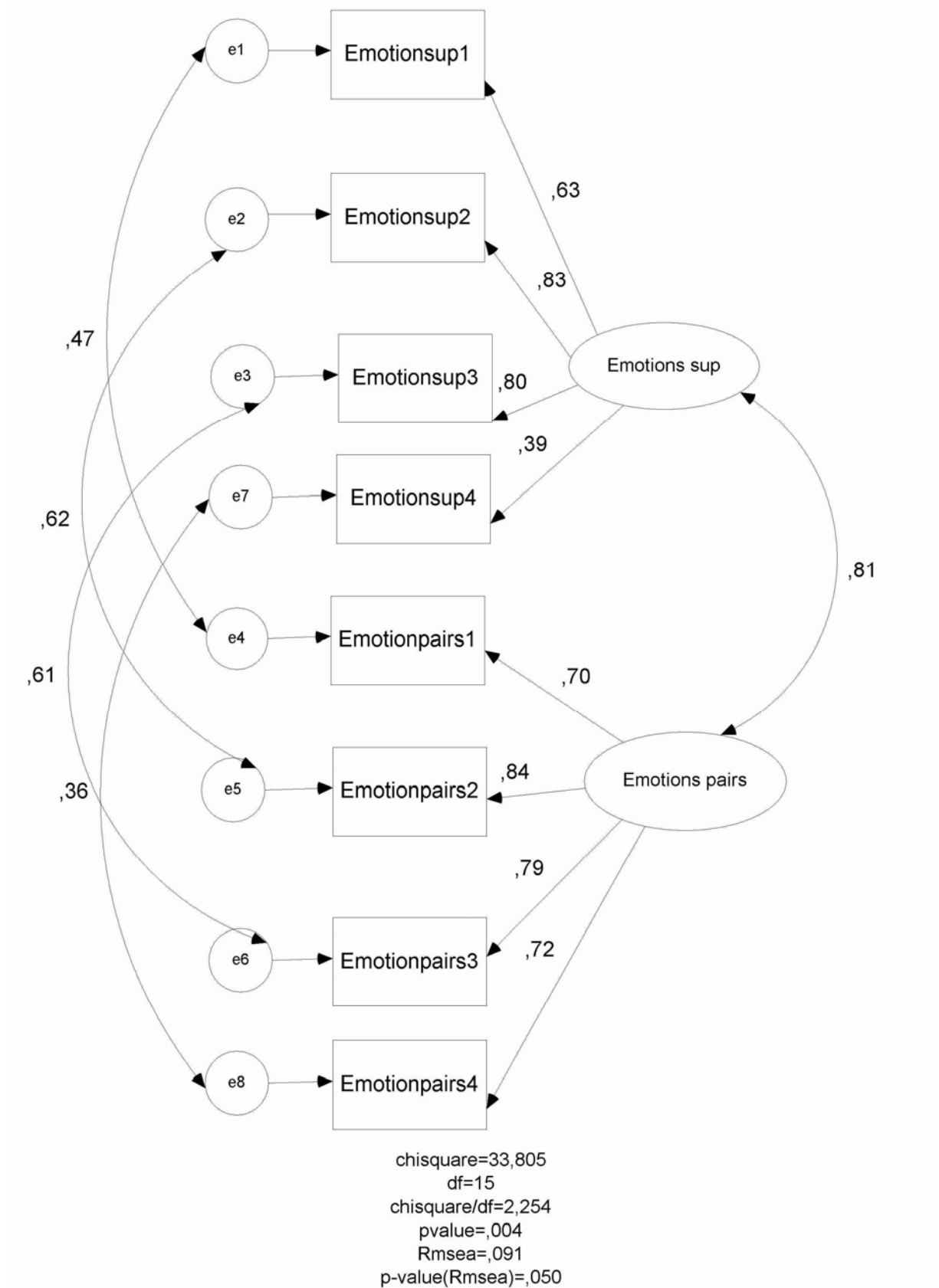
Variable : conflits émotionnels avec les supérieurs	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Lors de l'élaboration de votre budget 2006, certaines relations avec vos supérieurs hiérarchiques se sont-elles envenimées?	0,777	0,681	0,63
Vos supérieurs se sont-ils mis en colère?	0,837	0,624	0,83
Vos supérieurs se sont-ils laissés emporter par des réactions émotionnelles?	0,842	0,624	0,80
Vos supérieurs ont-ils à cette occasion tenu des propos blessants?	0,584	0,791	0,39
Total	% de la variance expliquée : 58,836%	α en valeur globale : 0,740	Ratio χ^2/dl = 2,254

Tableau 8.9 : validité de l'échelle de mesure conflits émotionnels avec les pairs

Variable : conflits émotionnels avec les pairs	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Lors de l'élaboration de votre budget 2006, certaines relations avec vos pairs se sont-elles envenimées?	0,809	0,810	0,70
Vos pairs se sont-ils mis en colère?	0,867	0,763	0,84
Vos pairs se sont-ils laissés emporter par des réactions émotionnelles?	0,824	0,795	0,79
Vos pairs ont-ils à cette occasion tenu des propos blessants?	0,816	0,814	0,72
Total	% de la variance expliquée : 68,775%	α en valeur globale : 0,840	Ratio χ^2/dl = 2,254

Figure 8.6 : Analyses factorielles confirmatoires des items associés à la variable conflit émotionnel





1.4. La variable « conflit latent »

Rappel des questions posées

Codage de l'énoncé	Énoncé
Latent1	Lors de l'élaboration du budget, avez-vous eu l'impression que la manière dont vous effectuez votre travail était remise en cause?
Latent2	Avez-vous eu peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences budgétaires?
Latent3	Avez-vous ressenti à certains moments les exigences budgétaires comme difficilement acceptables ou supportables?
Latent4	Avez-vous ressenti que les exigences budgétaires allaient à l'encontre de vos convictions?

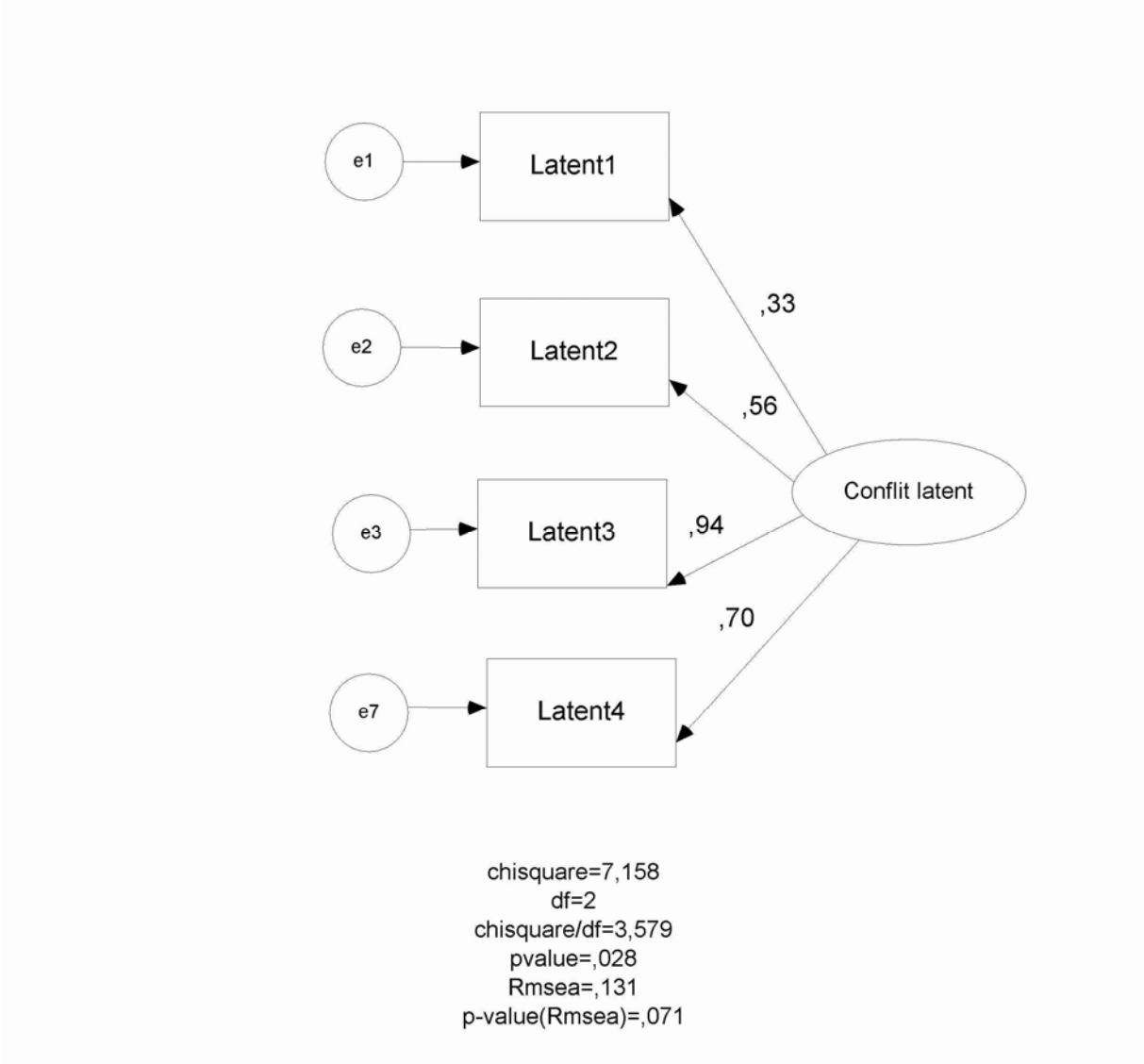
L'ACP révèle que l'échelle est unidimensionnelle, avec une bonne contribution factorielle de chaque item, à l'exception de la question « latent1 », qui a toutefois une contribution supérieure à 0,5. Dans l'analyse factorielle confirmatoire, le loading de « latent1 » est faible (0,33) et l'alpha de Cronbach serait aussi amélioré si on supprimait cet item.

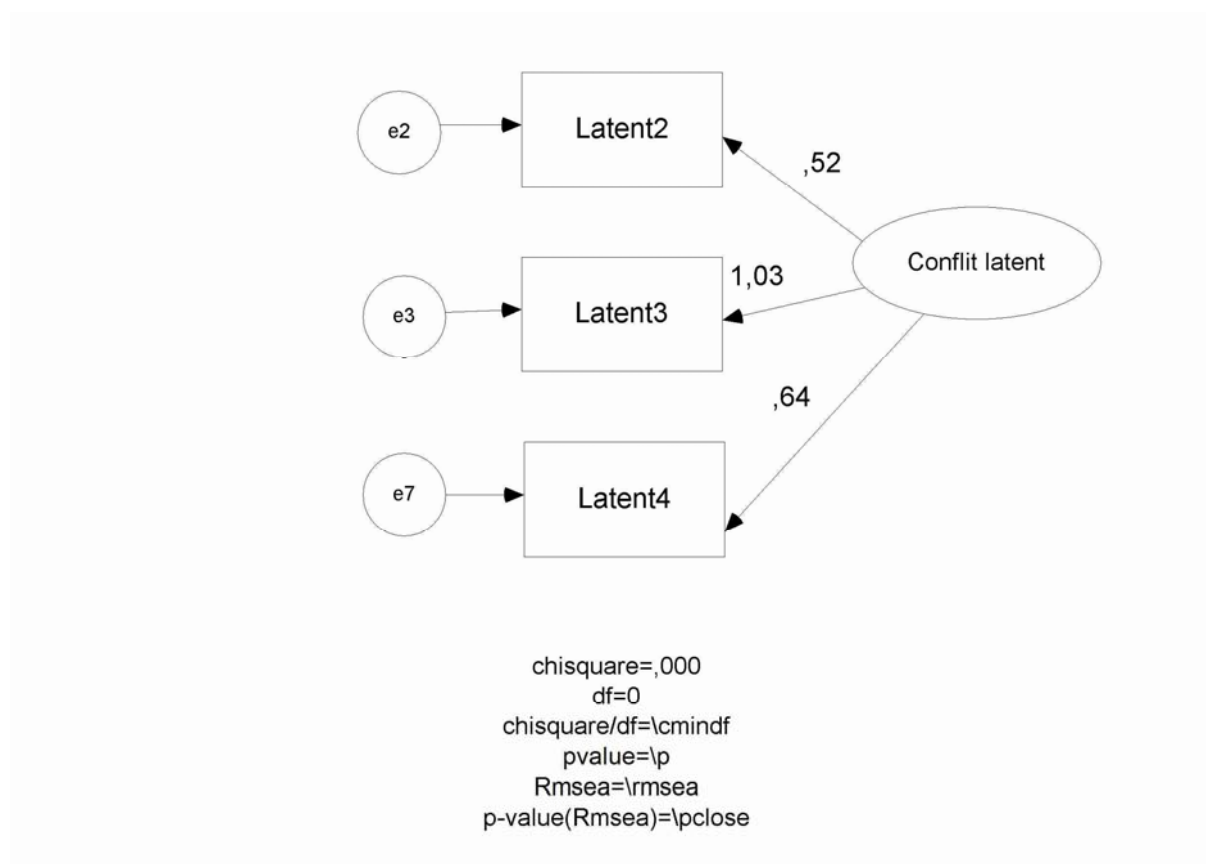
Nous avons choisi de supprimer cet item de la mesure de la variable conflit latent. Il n'a cependant pas été possible de mesurer la qualité de l'analyse factorielle confirmatoire sur les trois items résiduels car le degré de liberté du modèle à estimer devient nul.

Tableau 8.9 : validité de l'échelle de mesure conflits émotionnels avec les pairs

Variable : conflits latents	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Lors de l'élaboration du budget, avez-vous eu l'impression que la manière dont vous effectuez votre travail était remise en cause?	0,564	<u>0,761</u>	0,33
Avez-vous eu peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences budgétaires?	0,716	0,692	0,56
Avez-vous ressenti à certains moments les exigences budgétaires comme difficilement acceptables ou supportables?	0,872	0,569	0,94
Avez-vous ressenti que les exigences budgétaires allaient à l'encontre de vos convictions?	0,803	0,633	0,70
Total	% de la variance expliquée : 55,930%	α en valeur globale : 0,732	Ratio χ^2/dl = 3,579

Figure 8.7 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable conflit latent





1.5. La variable « but commun »

Rappel des questions posées

Codage de l'énoncé	Enoncé
Butsup1	Avez-vous l'impression de partager avec vos supérieurs la même vision pour votre entreprise?
Butpairs1	et avec vos pairs?
Butsup2	Partagez-vous la même communauté de valeurs avec vos supérieurs?
Butpairs2	et avec vos pairs?
But3	Avez-vous l'impression que vos pairs soient prêts à renoncer partiellement à leurs intérêts au profit de l'intérêt général?
But4	Avez-vous le sentiment, dans votre entreprise, que chacun contribue directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif de l'autre?

L'ACP met en évidence deux dimensions et isole après rotation Varimax le premier jeu de questions sur le partage de la vision. L'analyse factorielle confirmatoire valide la décomposition en deux variables latentes (figure 8.8). Les α de Cronbach pour les variables vision commune et but commun sont satisfaisants. Les tableaux 8.10 et 8.11 résument les analyses statistiques menées et démontrent l'intérêt d'isoler la variable vision commune.

Tableau 8.10 : analyse factorielle exploratoire initiale des items de l'échelle de but commun

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,749	45,809	45,809	2,749	45,809	45,809	2,269	37,824	37,824
2	1,178	19,627	65,436	1,178	19,627	65,436	1,657	27,612	65,436
3	,800	13,326	78,762						
4	,653	10,888	89,650						
5	,435	7,257	96,907						
6	,186	3,093	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Butsup1	,189	,877
Butpairs1	,142	,882
Butsup2	,721	,214
Butpairs2	,703	,188
But3	,765	,167
But4	,784	,024

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tableau 8.11 : validité de l'échelle de mesure vision commune

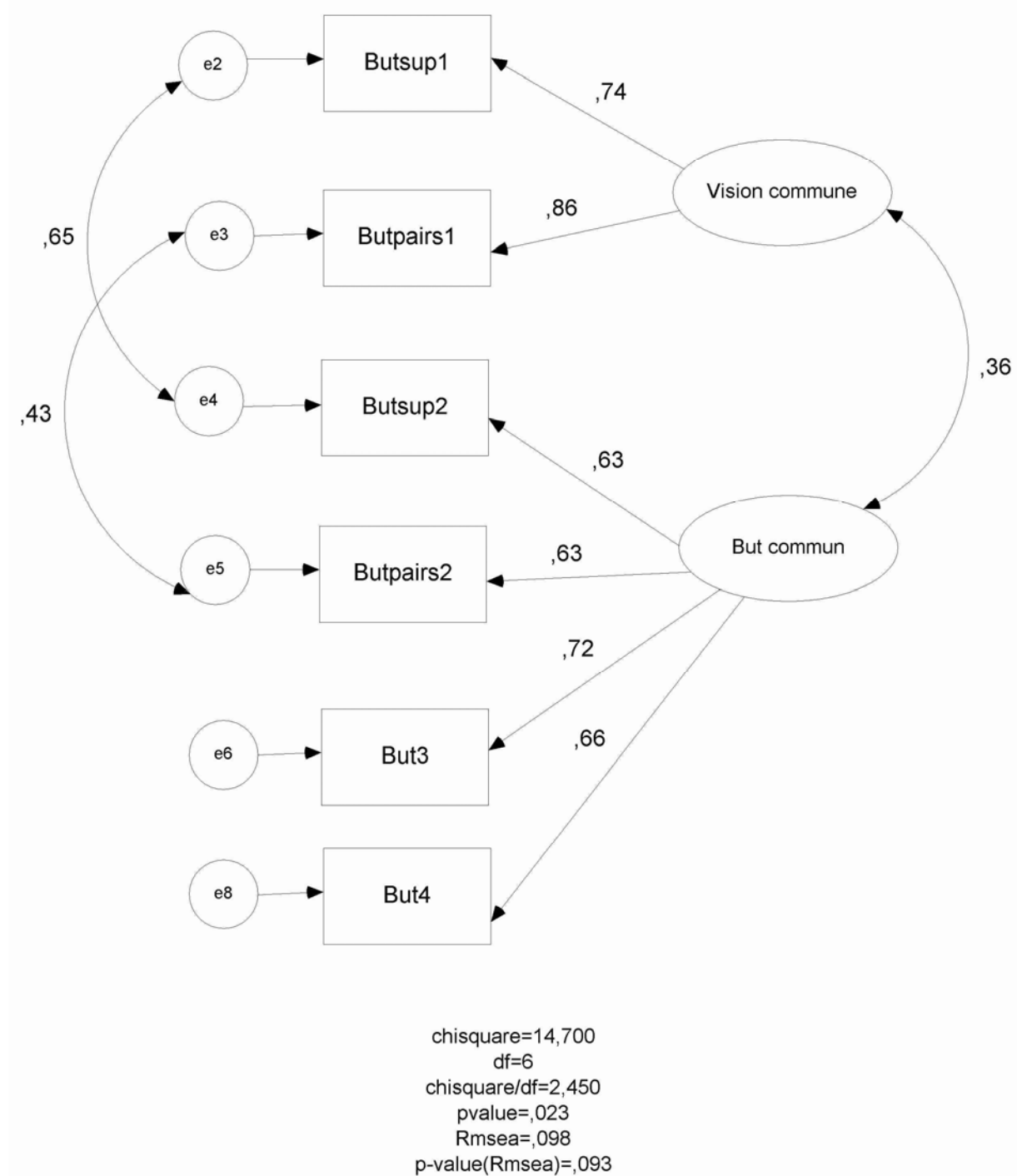
Variable : vision commune	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Avez-vous l'impression de partager avec vos supérieurs la même vision pour votre entreprise?	0,898	ns	0,74
Avez-vous l'impression de partager avec vos pairs la même vision pour votre entreprise?	0,898	ns	0,86
Total	% de la variance expliquée : 80,581%	α en valeur globale : 0,756	Ratio χ^2/dl = 2,45

Tableau 8.12 : validité de l'échelle de mesure but commun

Variable : conflits émotionnels avec les pairs	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Partagez-vous la même communauté de valeurs avec vos supérieurs?	0,752	0,693	0,63
Partagez-vous la même communauté de valeurs avec vos pairs?	0,740	0,709	0,63
Avez-vous l'impression que vos pairs soient prêts à renoncer partiellement à leurs intérêts au profit de l'intérêt général?	0,784	0,671	0,72

Avez-vous le sentiment, dans votre entreprise, que chacun contribue directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif de l'autre?	0,757	0,689	0,66
Total	% de la variance expliquée : 57,514%	α en valeur globale : 0,749	Ratio $\chi^2/df = 2,45$

Figure 8.7 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable vision et but communs



1.6. La variable « volonté de coopérer »

Rappel des questions posées

Codage de l'énoncé	Enoncé
Coop1	Lors de l'élaboration de votre budget 2006, avez-vous le sentiment que vos interlocuteurs cherchaient généralement à éviter les tensions?
Coop2	Avez-vous eu l'impression que l'obtention d'un consensus était recherchée?
Coop3	Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs ne vous écoutaient pas vraiment? (échelle inversée)
Coop4	Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs cherchaient avant tout des arguments pour vous contrer? (échelle inversée)

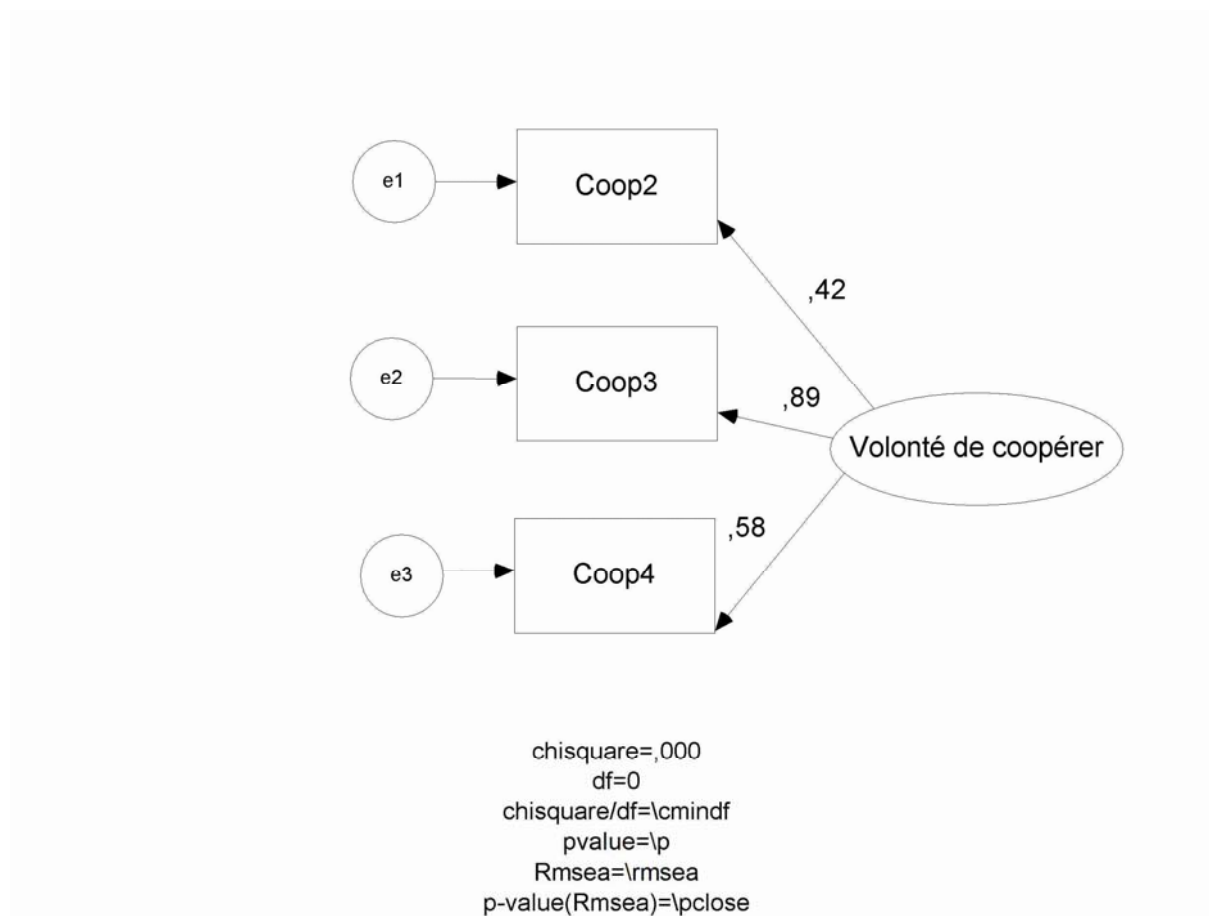
L'ACP fait ressortir deux facteurs. L'analyse des contributions factorielles, avant rotation, suggère, comme le calcul de l'alpha de Cronbach, l'élimination de l'item « coop1 ». La volonté d'éviter les tensions constitue donc une mauvaise opérationnalisation de la volonté de coopérer. Avec le recul, d'un point de vue conceptuel, la coopération n'exclut pas la présence de tensions. Cette formulation n'était pas forcément pas très judicieuse.

Quand on élimine cet item de l'échelle, l'ACP ne produit qu'un seul facteur, qui explique 59% de la variance totale. La cohérence inter-items n'est pas très élevée. Les loadings du modèle d'analyse confirmatoire sont un peu faibles pour les items « coop2 » et « coop4 ». La qualité du modèle de mesure n'a pas pu être appréciée car avec trois items, le degré de liberté devient nul. Dans la suite de nos analyses, l'item « coop1 » sera supprimé et la question du maintien de cette échelle posée.

Tableau 8.13 : validité de l'échelle de mesure volonté de coopérer

Variable : volonté de coopérer	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Avez-vous eu l'impression que l'obtention d'un consensus était recherchée?	0,660	0,678	0,42
Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs ne vous écoutaient pas vraiment? (échelle inversée)	0,848	0,382	0,89
Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs cherchaient avant tout des arguments pour vous contrer? (échelle inversée)	0,780	0,541	0,58
Total	% de la variance expliquée : 58,772%	α en valeur globale : 0,636	Ratio χ^2/dl = ns

Figure 8.8 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable volonté de coopérer



1.7. La variable « croyance en la résolution »

Rappel des questions posées

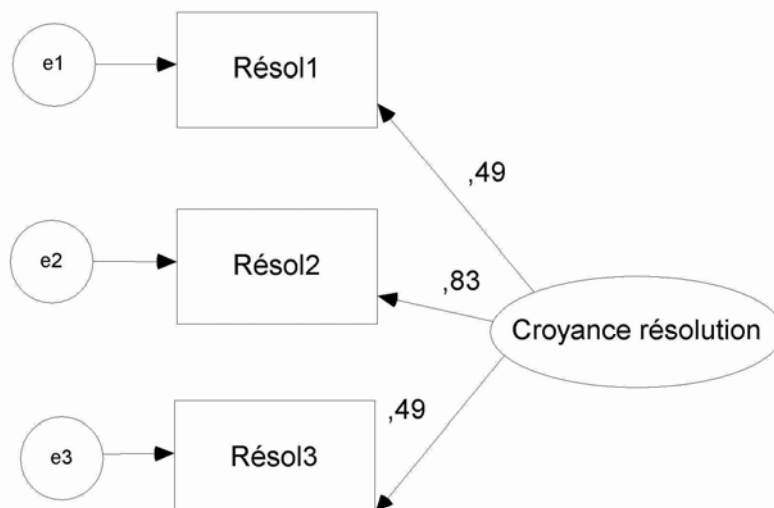
Codage de l'énoncé	Enoncé
Résol1	Pensez-vous que le budget ne peut être <i>in fine</i> qu'imposé par la direction générale?
Résol2	Pensez-vous que l'élaboration du budget permette de trouver en équipe les meilleures décisions pour l'entreprise?
Résol3	Pensez-vous que le budget puisse être la synthèse des différents points de vue qui ont été exprimés lors de son élaboration?

L'ACP révèle que l'échelle est unidimensionnelle, avec une bonne contribution factorielle de chaque item. Cependant, l' α de Cronbach n'est pas très élevé ainsi que certains loadings dans l'analyse factorielle. Comme pour la variable « volonté de coopérer, l'intérêt de maintenir cette échelle devra être discuté.

Tableau 8.14 : validité de l'échelle de mesure croyance en la résolution

Variable : croyance en la résolution	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Pensez-vous que le budget ne peut être <i>in fine</i> qu'imposé par la direction générale?	0,714	0,576	0,49
Pensez-vous que l'élaboration du budget permette de trouver en équipe les meilleures décisions pour l'entreprise?	0,822	0,374	0,83
Pensez-vous que le budget puisse être la synthèse des différents points de vue qui ont été exprimés lors de son élaboration?	0,718	0,561	0,49
Total	% de la variance expliquée : 56,697%	α en valeur globale : 0,604	Ratio χ^2/df = ns

Figure 8.9 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable croyance en la résolution



chisquare=,000
df=0
chisquare/df=\cmindf
pvalue=\p
Rmseal=\rmsea
p-value(Rmseal)=\pclose

1.8. La variable « évaluation globale du processus budgétaire »

Rappel des questions posées (réponses sur une échelle de 1 à 5)

Codage de l'énoncé	Enoncé
Eval1	Pensez-vous que le processus budgétaire contribue à la performance de votre entreprise ?

Eval2	Pensez-vous que les discussions budgétaires constituent une perte de temps? (échelle inversée : note 5 = pas du tout)
Eval3	Avez-vous l'impression que les bénéfices tirés du processus budgétaire en dépassaient les coûts?
Eval4	Pouvez-vous imaginer votre entreprise fonctionner sans budget? (échelle inversée : note 5 = non, pas du tout)

L' α de Cronbach est mauvais à 0,377. L'ACP confirme l'absence d'homogénéité de cette échelle d'évaluation globale (cf. tableau 8.15, il n'y a pas de facteur dont la valeur propre est supérieure à un qui restitue plus 50% de la variance totale). Les personnes interrogées n'ont pas une vision uniforme du processus budgétaire. Une majorité d'entre elles considèrent qu'il contribue à la performance générale et n'imaginent pas leur entreprise fonctionner sans budget. Elles sont toutefois très partagées sur la question des coûts et du temps passé. Les réponses à la troisième question («éval3») sont en moyenne plus faibles et surtout plus dispersées (cf. figure 8.10). Certaines personnes estiment que les bénéfices du budget ne dépassent pas significativement les coûts engagés. C'est un « coût nécessaire » (cf. entretien n°8). Comme la vidange de sa voiture ou les tâches ménagères dans une maison, le budget semble perçu par certains comme une « corvée » périodique inévitable, qui n'apporte pas un incrément de valeur significatif par rapport aux efforts déployés.

Tableaux 8.15 : Analyse factorielle des items de l'échelle d'évaluation globale du processus budgétaire & statistiques descriptives

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,522	38,041	38,041	1,522	38,041	38,041
2	,945	23,622	61,663			
3	,918	22,950	84,613			
4	,615	15,387	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

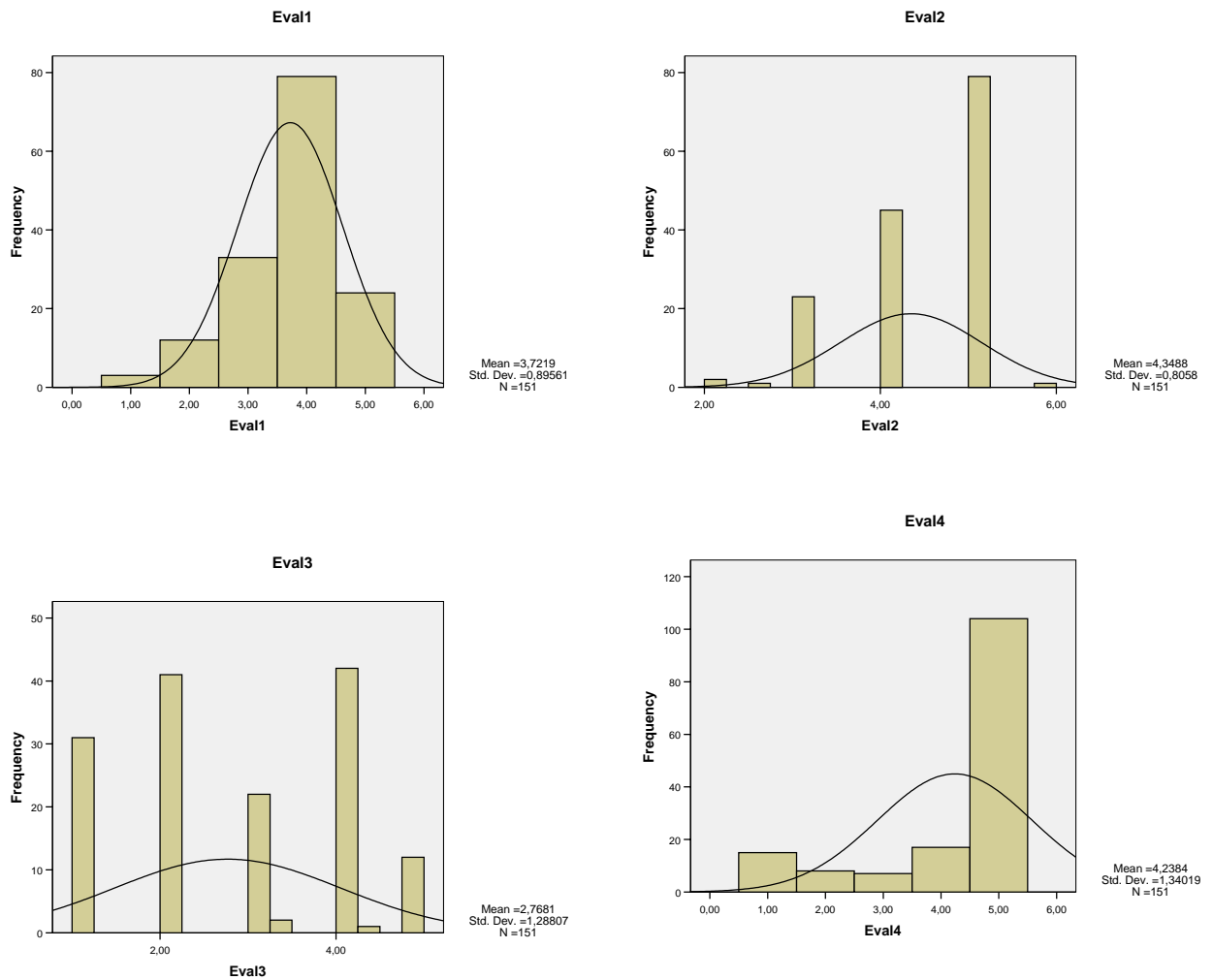
Statistics

		Eval1	Eval2	Eval3	Eval4
N	Valid	151	151	151	151
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,7219	4,3488	2,7681	4,2384
Std. Deviation		,89561	,80580	1,28807	1,34019

Le jugement global sur le processus budgétaire n'est pas suffisamment uniforme pour être agrégé dans une échelle unique. La validité insuffisante de cette échelle nous conduit donc à l'éliminer des analyses de corrélation et des équations structurelles pour nous

concentrer sur des variables de résultat moins ambiguës (qualité des décisions, acceptation-compréhension, satisfaction-motivation, apprentissage, dysfonctionnements).

Figure 8.10 : Distribution des réponses aux 4 questions sur la performance globale du processus budgétaire



1.9. La variable « qualité des décisions budgétaires »

Rappel des questions posées

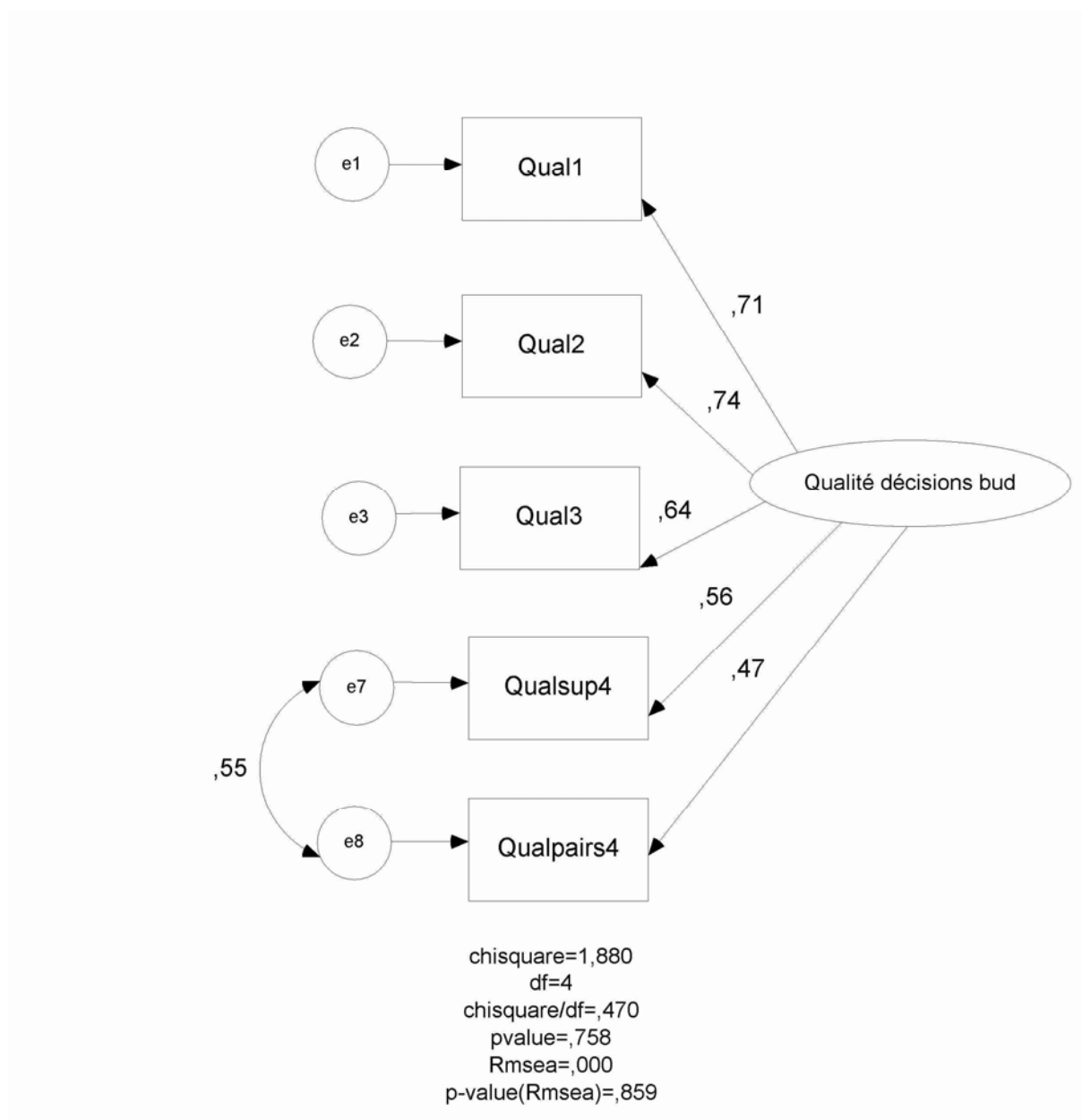
Codage de l'énoncé	Enoncé
Qual1	L'élaboration du budget a-t-elle permis de mettre en évidence des possibilités d'amélioration?
Qual2	L'élaboration du budget vous a-t-il permis de prendre des décisions positives que vous n'auriez pas prises spontanément?
Qual3	Est-ce que l'élaboration du budget vous a permis de prendre conscience de certaines erreurs?
Qualsup4	Lors de l'élaboration du budget, est-ce que vous trouvez le point de vue de vos supérieurs enrichissant?
Qualpairs4	et celui de vos pairs?

L'ACP révèle que l'échelle est unidimensionnelle, avec une bonne contribution factorielle de chaque item. L' α est satisfaisant. L'analyse factorielle confirmatoire valide l'existence d'une seule variable latente.

Tableau 8.16 : validité de l'échelle de mesure qualité des décisions budgétaires

Variable : qualité des décisions budgétaires	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
L'élaboration du budget a-t-elle permis de mettre en évidence des possibilités d'amélioration?	0,748	0,744	0,71
L'élaboration du budget vous a-t-il permis de prendre des décisions positives que vous n'auriez pas prises spontanément?	0,742	0,749	0,74
Est-ce que l'élaboration du budget vous a permis de prendre conscience de certaines erreurs?	0,685	0,766	0,64
Lors de l'élaboration du budget, est-ce que vous trouvez le point de vue de vos supérieurs enrichissant?	0,781	0,731	0,56
et celui de vos pairs?	0,725	0,757	0,47
Total	% de la variance expliquée : 54,316%	α en valeur globale : 0,788	Ratio χ^2/dl = 0,47

Figure 8.11 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable qualité des décisions budgétaires



1.10. La variable « acceptation »

Rappel des questions posées

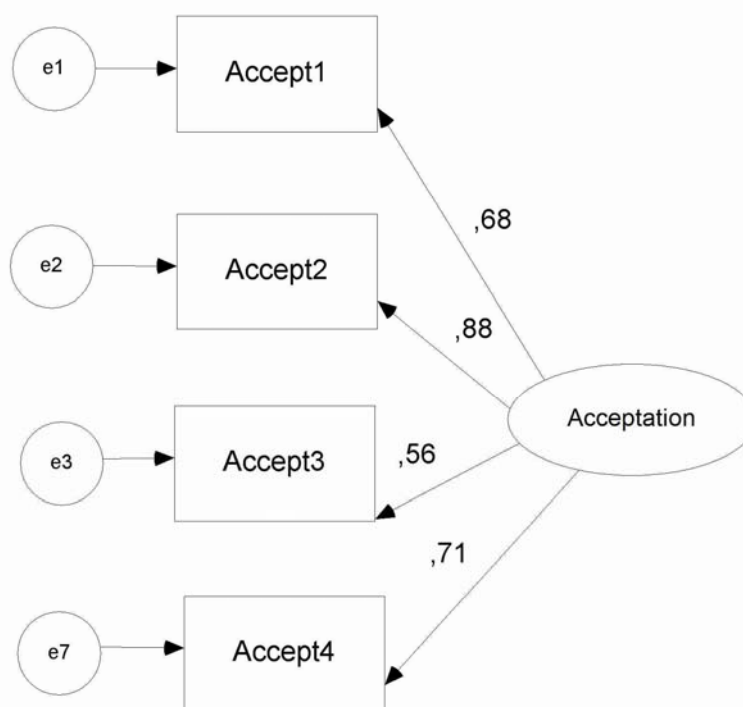
Codage de l'énoncé	Enoncé
Accept1	Est-ce que vous vous sentez engagé par la version définitive du budget 2006?
Accept2	Le budget vous paraît-il acceptable, compte tenu de vos attentes initiales et des contraintes organisationnelles ?
Accept3	Avez-vous eu le sentiment de comprendre les raisons qui ont façonné le budget final?
Accept4	Est-ce que vous avez de grandes chances de réaliser, selon vous, le budget 2006?

L'échelle est unidimensionnelle avec une bonne cohérence interne. Les cinq items sont rattachables à une seule variable latente.

Tableau 8.17 : validité de l'échelle de mesure acceptation

Variable : acceptation des décisions budgétaires	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Est-ce que vous vous sentez engagé par la version définitive du budget 2006?	0,785	0,757	0,68
Le budget vous paraît-il acceptable, compte tenu de vos attentes initiales et des contraintes organisationnelles ?	0,872	0,687	0,88
Avez-vous eu le sentiment de comprendre les raisons qui ont façonné le budget final?	0,709	0,793	0,56
Est-ce que vous avez de grandes chances de réaliser, selon vous, le budget 2006?	0,794	0,749	0,71
Total	% de la variance expliquée : 62,761%	α en valeur globale : 0,800	Ratio $\chi^2/df = 0,384$

Figure 8.12 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable acceptation des décisions budgétaires



chisquare=,768
df=2
chisquare/df=,384
pvalue=,681
Rmse=,000
p-value(Rmse)=,766

1.11. La variable « satisfaction-motivation »

Rappel des questions posées

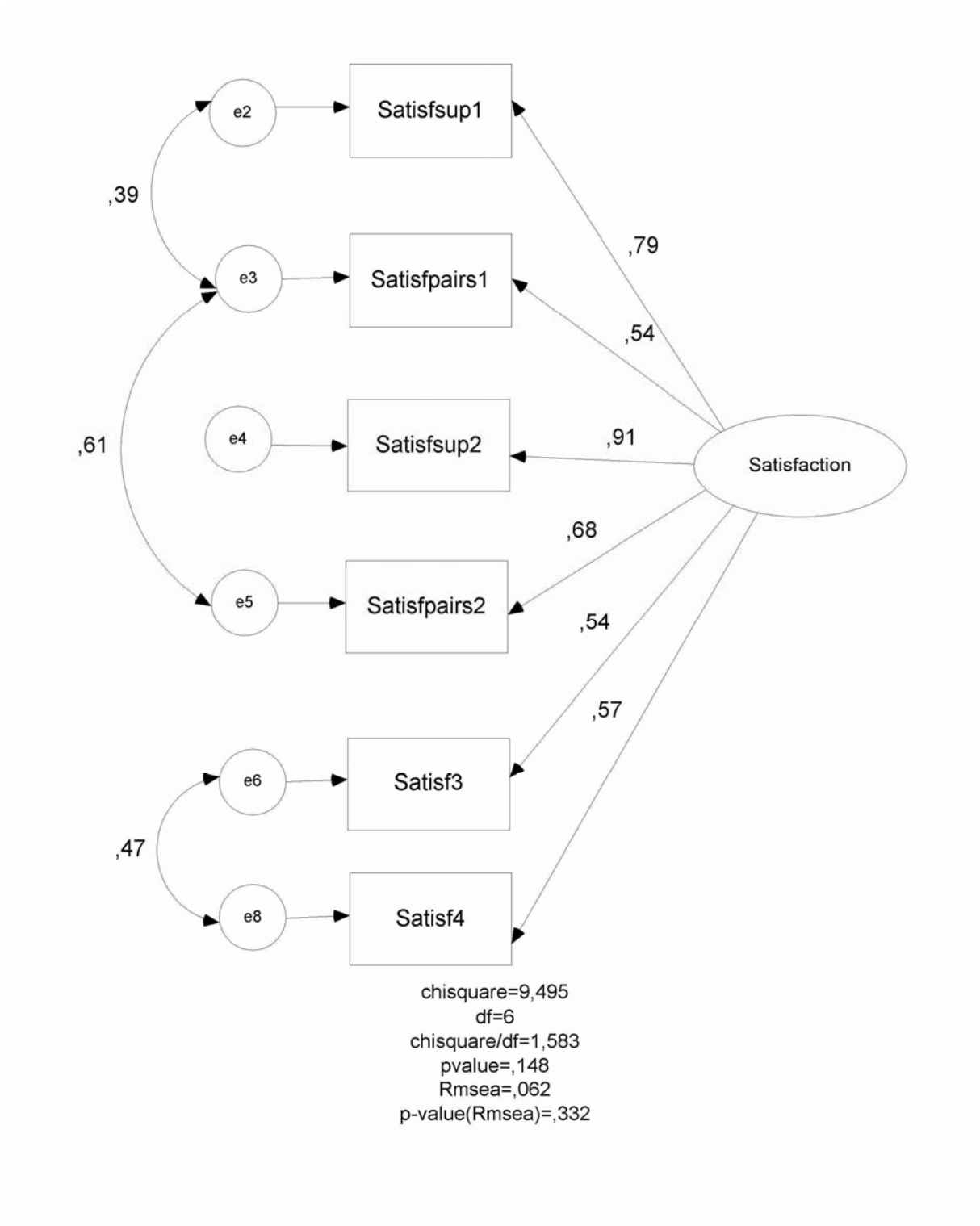
Codage de l'énoncé	Enoncé
Satisfsup1	Est-ce que vous aimez travailler avec vos supérieurs hiérarchiques sur l'élaboration du budget?
Satisfpairs1	et avec vos pairs ?
Satisfsup2	Est-ce que vous appréciez les échanges que vous pouvez avoir avec vos supérieurs lors de l'élaboration du budget?
Satisfpairs2	et ceux avec vos pairs?
Satisf3	Pensez-vous que votre participation à l'élaboration du budget contribue à accroître votre motivation personnelle à réaliser vos objectifs budgétaires?
Satisf4	Diriez-vous que l'élaboration du budget est plus motivante que frustrante ?

L'ACP révèle que l'échelle est unidimensionnelle, avec une bonne contribution factorielle de chaque item. La cohérence interne est très satisfaisante. Les cinq items sont bien rattachables à une seule variable latente.

Tableau 8.18 : validité de l'échelle de mesure satisfaction-motivation

Variable : satisfaction - motivation	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Est-ce que vous aimez travailler avec vos supérieurs hiérarchiques sur l'élaboration du budget?	0,799	0,828	0,79
et avec vos pairs ?	0,764	0,838	0,54
Est-ce que vous appréciez les échanges que vous pouvez avoir avec vos supérieurs lors de l'élaboration du budget?	0,834	0,818	0,51
et ceux avec vos pairs?	0,831	0,822	0,68
Pensez-vous que votre participation à l'élaboration du budget contribue à accroître votre motivation personnelle à réaliser vos objectifs budgétaires?	0,681	0,848	0,54
Diriez-vous que l'élaboration du budget est plus motivante que frustrante ?	0,711	0,842	0,57
Total	% de la variance expliquée : 59,624%	α en valeur globale : 0,856	Ratio χ^2/dl = 1,583

Figure 8.13 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable satisfaction-motivation



1.12. La variable « dysfonctionnement »

Rappel des questions posées

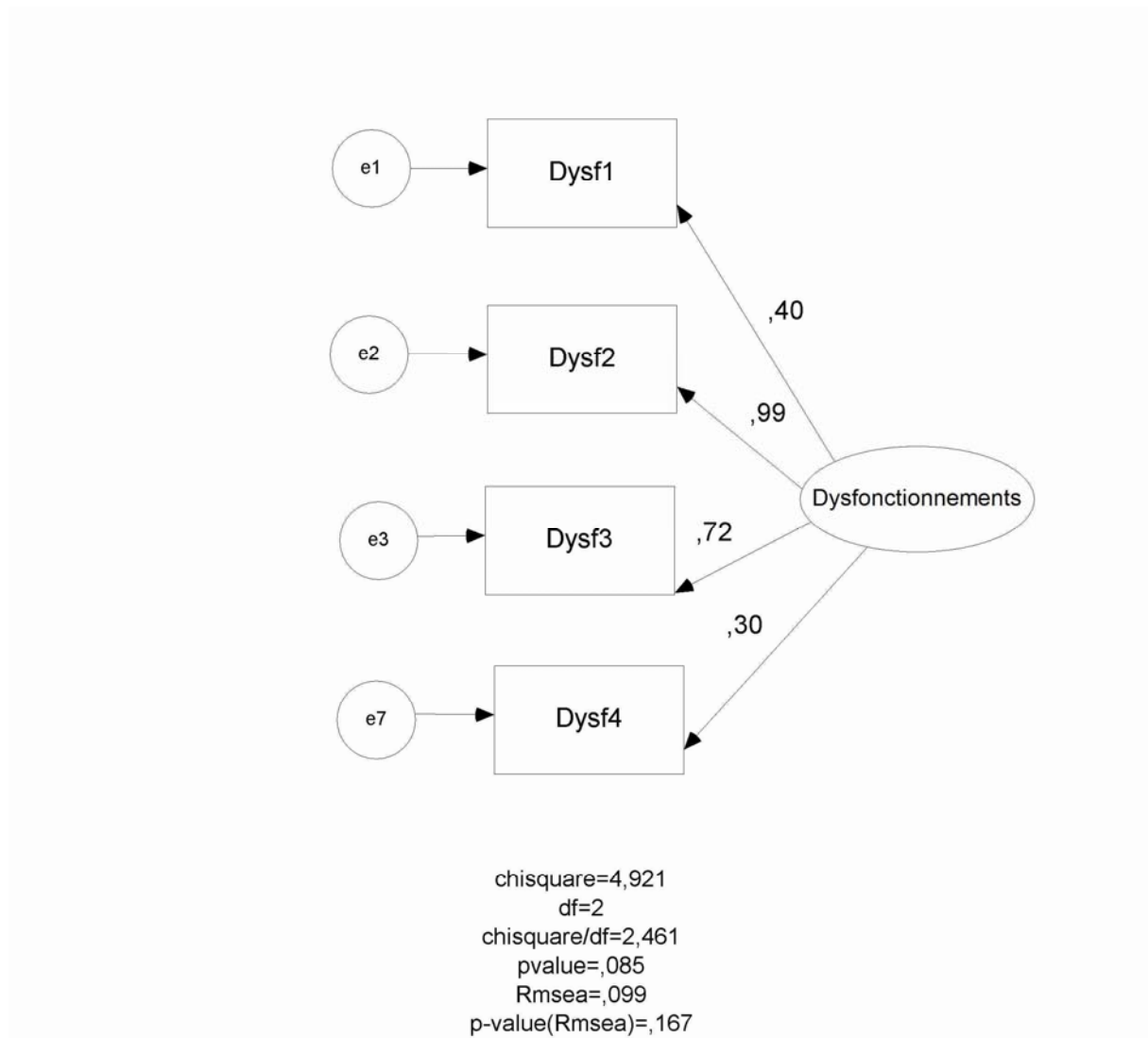
Codage de l'énoncé	Enoncé
Dysf1	Vous est-il arrivé de ne pas communiquer l'intégralité des informations dont vous disposiez, alors qu'elles auraient pu influencer le budget?
Dysf2	Le processus budgétaire a-t-il généré des frustrations de nature à vous faire revoir votre loyauté vis-à-vis de l'entreprise?
Dysf3	A-t-il généré des frustrations qui vous ont donné envie de quitter l'entreprise?
Dysf4	Certains de vos collègues ont-ils quitté l'entreprise parce qu'ils vivaient mal le processus budgétaire?

L'ACP révèle que l'échelle est unidimensionnelle, avec une contribution factorielle moyenne des items 1 et 4, mais toutefois supérieure à 0,5. Les cinq items sont rattachables à une seule variable latente mais les loadings des items 1 et 4 ne sont pas élevés. Comme l' α de Cronbach n'est pas satisfaisant, nous avons choisi d'exclure les questions 1 et 4 ; l' α remonte alors à 0,831.

Tableau 8.19 : validité de l'échelle de dysfonctionnements

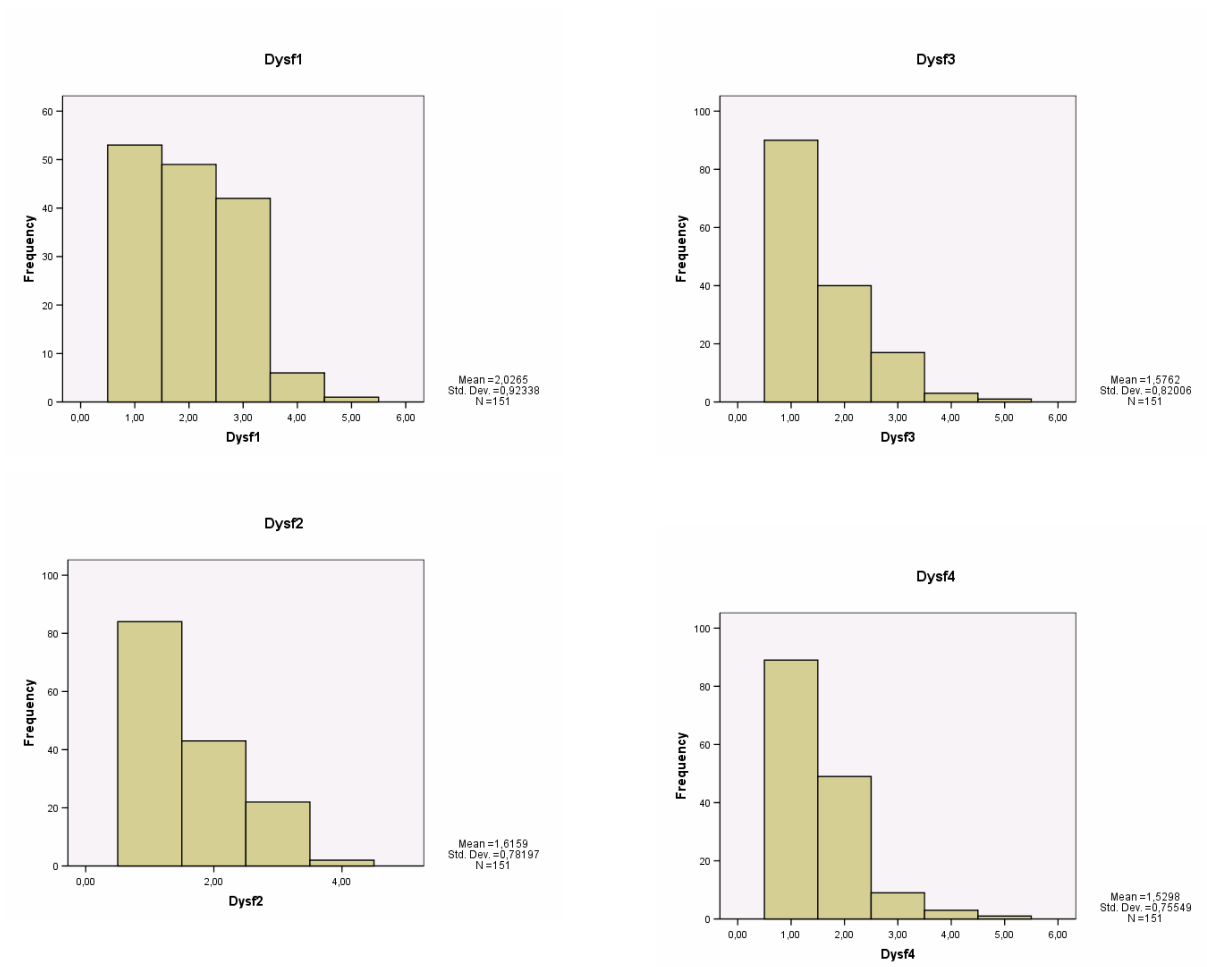
Variable : dysfonctionnements	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
Vous est-il arrivé de ne pas communiquer l'intégralité des informations dont vous disposiez, alors qu'elles auraient pu influencer le budget?	0,546	0,704	0,40
Le processus budgétaire a-t-il généré des frustrations de nature à vous faire revoir votre loyauté vis-à-vis de l'entreprise?	0,895	0,427	0,99
A-t-il généré des frustrations qui vous ont donné envie de quitter l'entreprise?	0,851	0,499	0,72
Certains de vos collègues ont-ils quitté l'entreprise parce qu'ils vivaient mal le processus budgétaire?	0,515	0,696	0,30
Total	% de la variance expliquée : 52,196%	α en valeur globale : 0,662	Ratio χ^2/dl = 2,461

Figure 8.14 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable qualité des décisions budgétaires



Il convient de noter que les dysfonctionnements ont une fréquence non négligeable, surtout pour la rétention d'information. La proportion des personnes interrogées ayant attribué une note supérieure ou égale à 3 (c'est-à-dire ayant répondu « oui un peu », « oui beaucoup » ou « oui énormément ») est de 32,5% pour la question Dysf1 (rétention d'information), 15,9% pour Dysf2 (déloyauté), 13,9% pour Dysf3 (démission) et 8,6% pour Dysf4 (démission de collègues). On trouvera ci-dessous les distributions des réponses aux questions relatives aux dysfonctionnements.

Figure 8.15 : Distribution des réponses aux 4 questions sur la performance globale du processus budgétaire



1.13. La variable « apprentissage »

Rappel des questions posées

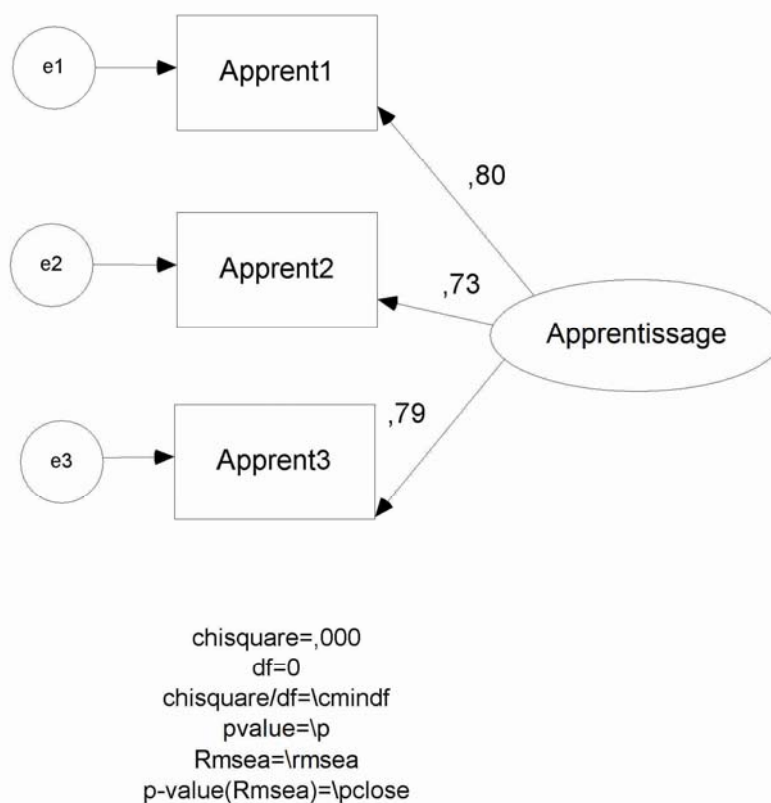
Codage de l'énoncé	Enoncé
Apprent1	L'élaboration du budget permet-elle, selon vous, d'aboutir à des solutions nouvelles?
Apprent2	Avez-vous le sentiment d'apprendre quelque chose des interactions budgétaires?
Apprent3	Pensez-vous que l'élaboration du budget contribue directement ou indirectement à l'innovation dans votre entreprise?

L'ACP révèle que l'échelle est unidimensionnelle, avec une très bonne contribution factorielle de chaque item et une bonne cohérence interne. Les trois items sont rattachables à une seule variable latente.

Tableau 8.20 : validité de l'échelle de mesure apprentissage

Variable : apprentissage	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loading de l'analyse factorielle
L'élaboration du budget permet-elle, selon vous, d'aboutir à des solutions nouvelles?	0,863	0,720	0,80
Avez-vous le sentiment d'apprendre quelque chose des interactions budgétaires?	0,836	0,763	0,73
Pensez-vous que l'élaboration du budget contribue directement ou indirectement à l'innovation dans votre entreprise?	0,862	0,732	0,79
Total	% de la variance expliquée : 72,924%	α en valeur globale : 0,749	Ratio χ^2/df = ns

Figure 8.16 : Analyse factorielle confirmatoire des items associés à la variable apprentissage



1.14. Résumé de l'analyse de validité des échelles de mesure

Les analyses statistiques menées nous ont permis d'affiner les instruments de mesure en éliminant certains items et en faisant ressortir des sous-dimensions. Les α de Cronbach sont satisfaisants et supérieurs à 0,75, sauf pour trois construits : « volonté de coopérer », « croyance en la résolution » et « débats avec les supérieurs ». Le maintien des variables « volonté de coopérer » et « croyance en la résolution » devra être posé lors de leur intégration dans des modèles d'équations structurelles de second ordre. Pour ce qui est de la

variable « débats avec les supérieurs », l'alpha n'est pas très élevé mais le modèle d'équations structurelles représente bien les données et justifie la conservation de cette échelle dans les modèles relationnels.

Tableau 8.21: Résumé de l'analyse de validité des échelles

Variable Initiale	Variabiles retenues	Items retenus	α de Cronbach
Débat	Débat avec les supérieurs	Débatsup1, débatsup2 & débat sup3	0,657
	Débat avec les pairs	Débatpairs1, débatpairs2 & débatpairs3	0,850
Conflit exprimé	Conflit exprimé avec les supérieurs	Conflitssup1, Conflitssup2, Conflitssup3 & Conflitssup4	0,804
	Conflit exprimé avec les pairs	Conflitspairs1, conflitspairs2, conflitspairs3 & conflitspairs4	0,851
Conflit émotionnel	Conflit émotionnel avec les supérieurs	Emotionsup1, emotionsup2, émotionsup3 & émotionsup4	0,740
	Conflit émotionnel avec les pairs	Emotionpairs1, emotionpairs2, emotionpairs3 & emotionpairs4	0,840
Conflit latent	Idem : conflit latent	Latent2, latent3 & latent4	0,761
But commun	Vision commune	Butsup1 & butpairs1	0,756
	But commun	Butsup2, butpairs2, but3 & but4	0,749
Volonté de coopérer	Idem : volonté de coopérer	Coop2, coop3 & coop4	0,636
Croyance résolution	Idem : croyance résolution	Résol1, résol2 & résol3	0,604
Qualité des décisions budgétaires	Idem : qualité des décisions budgétaires	Qual1, qual2, qual3, qualsup4 & qualpairs4	0,788
Acceptation des décisions budgétaires	Idem : acceptation des décisions budgétaires	Accept1, accept2, accept3 & accept4	0,800
Satisfaction-Motivation	Idem : satisfaction – motivation	Satisfsup1, satisfpairs1, satisfsup2, satisfpairs2, satisf3 & satisf4	0,856
Dysfonctionnements	Idem : dysfonctionnements	Dysf2 & dysf3	0,831
Apprentissage	Idem : apprentissage	Apprent1, apprent2 & apprent3	0,810

2. Les construits peuvent-ils être rattachés à un méta-construit ?

Afin de simplifier la structure des modèles testés et réduire le nombre de relations possibles entre variables latentes, nous allons tenter de regrouper certaines variables qui présentent par construction un socle théorique commun. La performance budgétaire peut en effet être appréhendée à partir de cinq dimensions : la qualité des décisions, l'acceptation, la satisfaction, l'absence de dysfonctionnements et l'apprentissage. De même, la vision

commune, le but commun, la volonté de coopérer et la croyance en la possibilité de résolution constituent quatre facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions.

Comme chaque indicateur primaire se rapporte à un concept distinct, il convient d'apprécier si le regroupement d'indicateurs relevant d'un méta-construit unique (la performance budgétaire, les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions) est justifié d'un point de vue statistique. Pour cela, la démarche précédente en trois étapes (analyse factorielle exploratoire, indicateur de cohérence interne, analyse factorielle confirmatoire de second ordre) a été appliquée aux échelles simples dont la validité vient d'être validée.

L'estimation de la cohérence interne d'une méta-échelle, composée de plusieurs échelles primaires a été effectuée à partir des items validés de chaque échelle. Une analyse factorielle exploratoire ainsi qu'une analyse factorielle confirmatoire de second ordre par le moyen d'équations structurelles a aussi été menée, afin de mettre en évidence les relations structurelles entre les différents composants d'un méta-construit.

2.1. Le méta-construit de performance budgétaire

La performance budgétaire peut être appréciée par les dix-huit questions initiales relatives à la qualité, l'acceptation, la satisfaction et l'apprentissage. Le travail précédent de validation des instruments de mesure a validé les échelles correspondantes. Ces échelles apparaissent bien corrélées : pour chacune de ces échelles, les scores sur le facteur généré par l'analyse factorielle présentent des corrélations variant entre 0,302 et 0,603 (tableau 8.22).

Une analyse factorielle confirmatoire (figure 8.17) dans laquelle des covariances entre les variables de qualité, d'acceptation, de satisfaction et d'apprentissage, sont introduites confirme que les variables sont liées et qu'elles peuvent être rattachées à une même variable latente sous-jacente, de second ordre, la performance budgétaire. Afin de mener une analyse factorielle de second ordre (figure 8.18), nous avons donc ajouté la variable latente de second ordre de « performance budgétaire ». Cette analyse a été réitérée avec les scores de chaque échelle (figure 8.19).

Au total, le méta-construit de performance budgétaire résume bien l'information fournie par les quatre variables de qualité, d'acceptation, de satisfaction et d'apprentissage (tableaux 8.23 et 8.24). Les α sont très bons et supérieurs à 0,8; le premier facteur de l'analyse factorielle explique 40% et 64% de la variance totale ; les variables latentes de premier ordre ont une contribution factorielle satisfaisante, supérieure à 0,6.

Tableau 8.22: Corrélations entre scores

		FacQual	FacAccept	FacSatisf	FacApprent
FacQual	Pearson Correlation	1	,433**	,581**	,603**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	,433**	1	,508**	,362**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	,581**	,508**	1	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
FacApprent	Pearson Correlation	,603**	,362**	,577**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tableau 8.23 : Validité du méta-construit de performance budgétaire, mesuré par les items du questionnaire

Méta-construit : performance budgétaire	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Coefficients de régression de l'analyse factorielle
Qual1	0,624	0,902	0,91***
Qual2	0,563	0,904	
Qual3	0,408	0,908	
Qualsup4	0,755	0,899	
Qualpairs4	0,636	0,903	
Accept1	0,521	0,906	0,60***
Accept2	0,607	0,903	
Accept3	0,535	0,905	
Accept4	0,533	0,905	
Satisfsup1	0,610	0,904	0,73***
Satifpairs1	0,698	0,901	
Satisfsup2	0,708	0,901	
Satisfpairs2	0,760	0,900	
Satisf3	0,607	0,903	
Satisf4	0,725	0,899	0,82***
Apprent1	0,656	0,901	
Apprent2	0,640	0,902	
Apprent3	0,673	0,901	
Total	% de la variance expliquée : 39,895%	α en valeur globale : 0,908	Ratio $\chi^2/dl =$ 2,525

Figure 8.17 : Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre des items associés au méta-construit de performance budgétaire

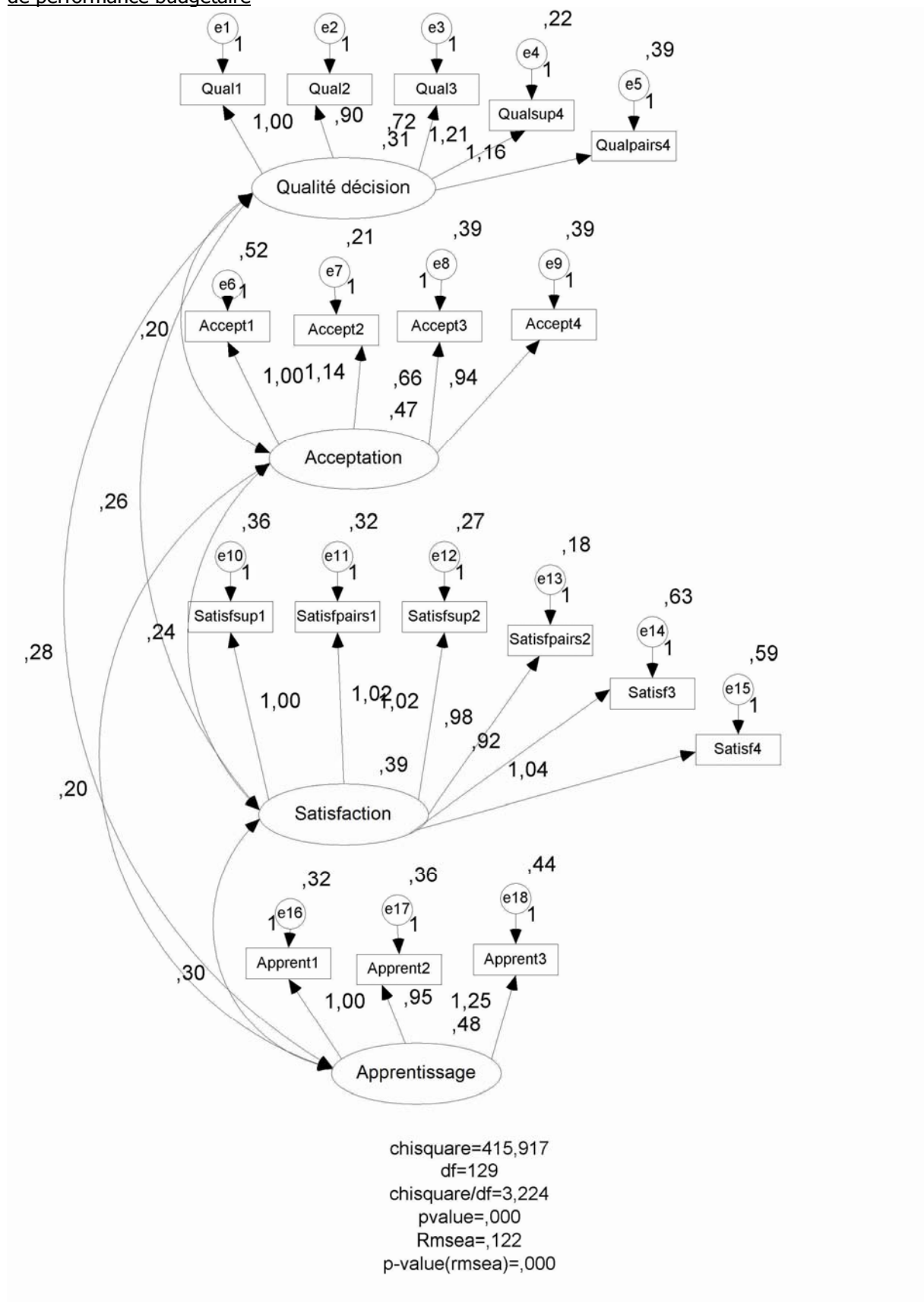
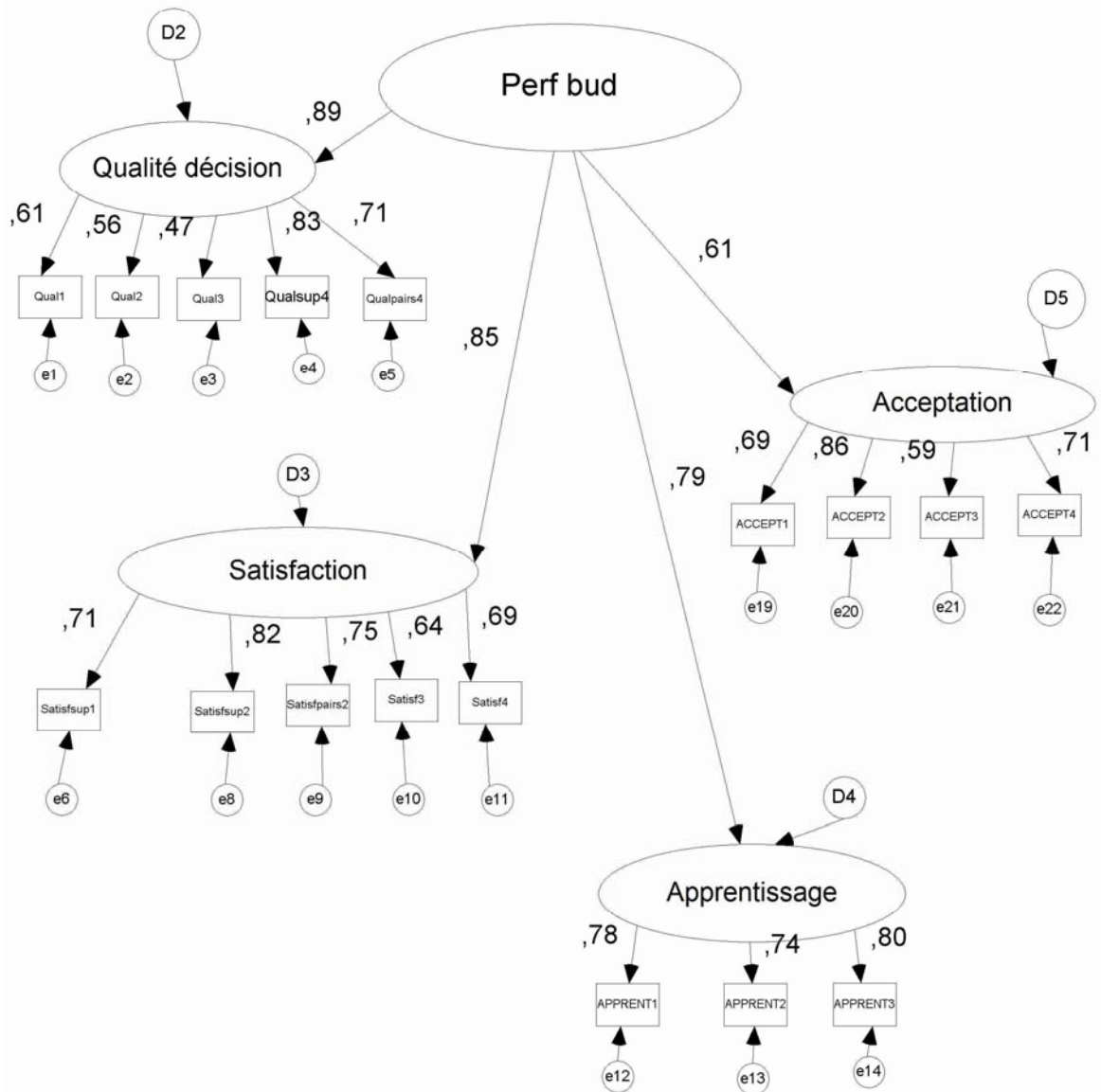


Figure 8.18 : Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre des items associés au méta-construit de performance budgétaire

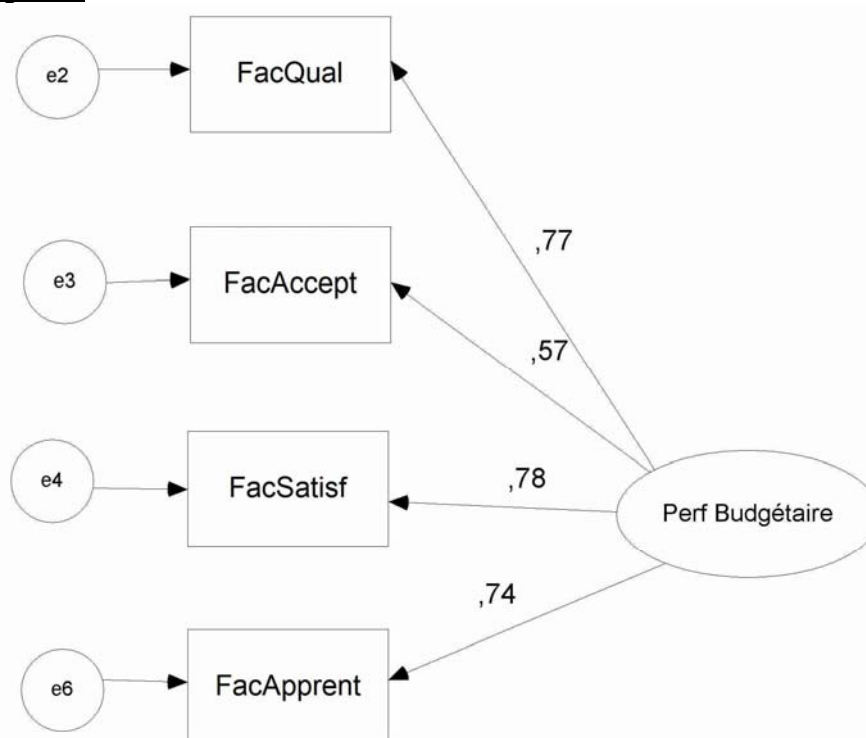


chisquare=302,373
 df=115
 chisquare/df=2,629
 pvalue=,000
 Rmsea=,104
 p-value(rmsea)=,000

Tableau 8.24: Validité du méta-construit de performance budgétaire, mesuré par des scores

Méta-construit : performance budgétaire	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Coefficients de régression de l'analyse factorielle
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 5 items de la variable de qualité des décisions budgétaires	0,830	0,736	0,77***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 4 items de la variable d'acceptation	0,700	0,810	0,57***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 5 items de la variable de satisfaction-motivation	0,845	0,723	0,78***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 5 items de la variable d'apprentissage	0,805	0,755	0,74***
Total	% de la variance expliquée : 63,635%	α en valeur globale : 0,807	Ratio χ^2/df = 2,662

Figure 8.19 : Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre des scores associés au méta-construit de performance budgétaire



chisquare=5,324
df=2
chisquare/df=2,662
pvalue=,070
Rmse=,105
p-value(Rmse)=,143

2.2. Le méta-construit de facteurs favorables à la résolution constructive

L'existence de facteurs favorables à la résolution constructive des conflits peut être mesurée par les douze questions initiales, rattachables à quatre échelles valides. Pour chacune de ces échelles, les scores sur le facteur généré par l'analyse factorielle sont bien corrélés entre eux avec des corrélations variant entre 0,22 et 0,37 (tableau 8.25).

Tableau 8.25: Corrélations entre scores

		Correlations			
		FacVisioncom	FacButcom	Fac Volontécoop	FacCroyrésol
FacVisioncom	Pearson Correlation	1	,370**	,282**	,259**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001
	N	151	151	151	151
FacButcom	Pearson Correlation	,370**	1	,387**	,237**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003
	N	151	151	151	151
FacVolontécoop	Pearson Correlation	,282**	,387**	1	,224**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,006
	N	151	151	151	151
FacCroyrésol	Pearson Correlation	,259**	,237**	,224**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,006	
	N	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Une analyse factorielle confirmatoire (figure 8.20) dans laquelle des covariances entre les variables de vision commune, de but commun, de volonté de coopérer et de croyance en la résolution sont introduites, confirme que les variables sont liées et qu'elles peuvent être rattachées à une même variable latente sous-jacente, de second ordre, les facteurs favorables à la résolution constructive. Afin de mener une analyse factorielle de second ordre (figure 8.21), nous avons donc ajouté la variable latente de second ordre de « facteurs favorables à la résolution constructive ». Cette analyse a été réitérée avec les scores de chaque échelle (figure 8.22).

Au total, le méta-construit de facteurs favorables à la résolution constructive résume assez bien l'information fournie par les quatre variables initiales (tableaux 8.26 et 8.27). Les α sont corrects et supérieurs à 0,6; le premier facteur de l'analyse factorielle explique 30% et 47% de la variance totale. La qualité des modèles d'analyse confirmatoire est tout à fait satisfaisante (avec des ratios χ^2/dl de 2,27 et de 0,48).

La contribution factorielle de la variable latente de croyance en la résolution du premier modèle et celles des variables manifestes du second modèle sont un peu faibles :

elles sont inférieures à 0,60, tout en restant supérieures à 0,40. Ceci tient vraisemblablement à la cohérence interne modeste des échelles primaires (comprise entre 0,60 et 0,76). Nous avons dû créer ces échelles et elles gagneraient à être perfectionnées. A défaut de pouvoir remédier à leurs défauts immédiatement et compte tenu de l'importance théorique des concepts et du bon ajustement des modèles aux données, nous avons choisi de maintenir les quatre variables latentes, malgré la relative faiblesse de leur contribution factorielle.

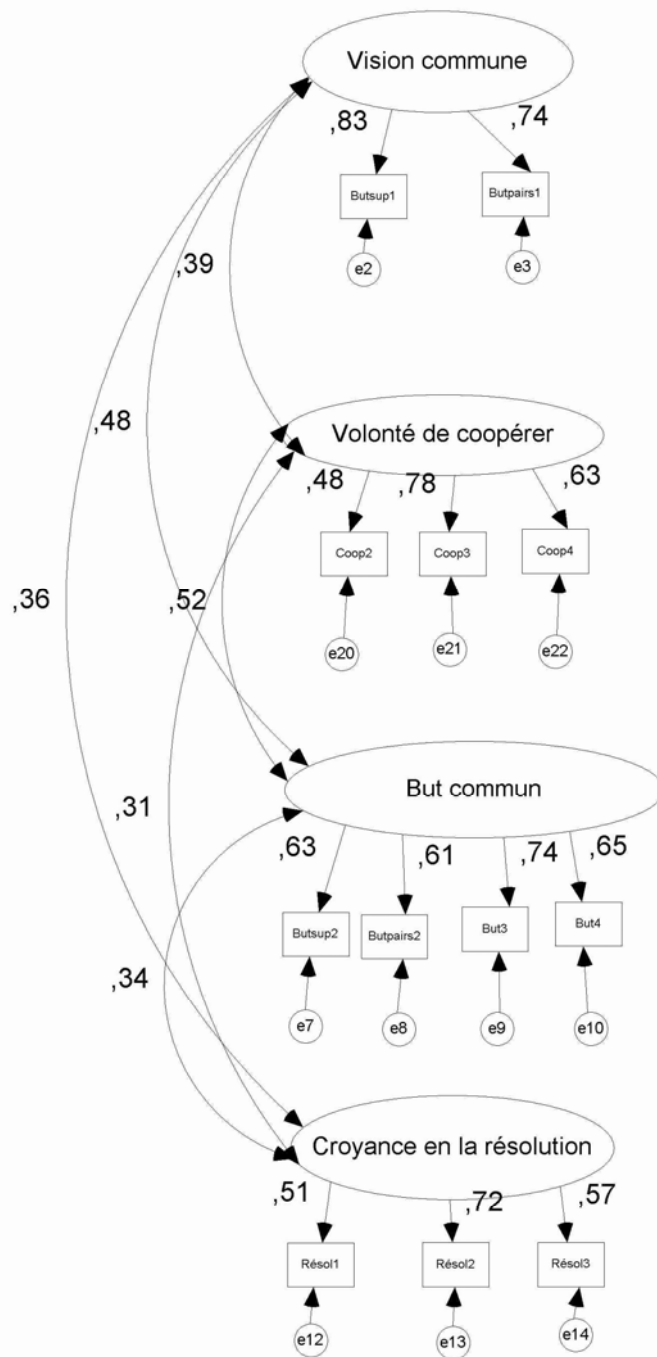
Pour répondre à nos questions de recherche, nous utiliserons par la suite le méta-construit avec les scores.

Tableau 8.26: Validité du méta-construit de performance budgétaire, mesuré par les items du questionnaire

Méta-construit : facteurs favorables à la résolution constructive	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Coefficients de régression de l'analyse factorielle ¹
Butsup1	0,601	0,748	0,64
Butpairs1	0,563	0,753	
Butsup2	0,626	0,750	0,76
Butpairs2	0,571	0,756	
But3	0,712	0,741	
But4	0,616	0,751	
Coop2	0,497	0,761	0,65
Coop3	0,567	0,752	
Coop4	0,508	0,758	
Résol1	0,322	0,777	0,49
Résol2	0,395	0,762	
Résol3	0,473	0,758	
Total	% de la variance expliquée : 29,988%	α en valeur globale : 0,771	Ratio χ^2/dl = 2,278

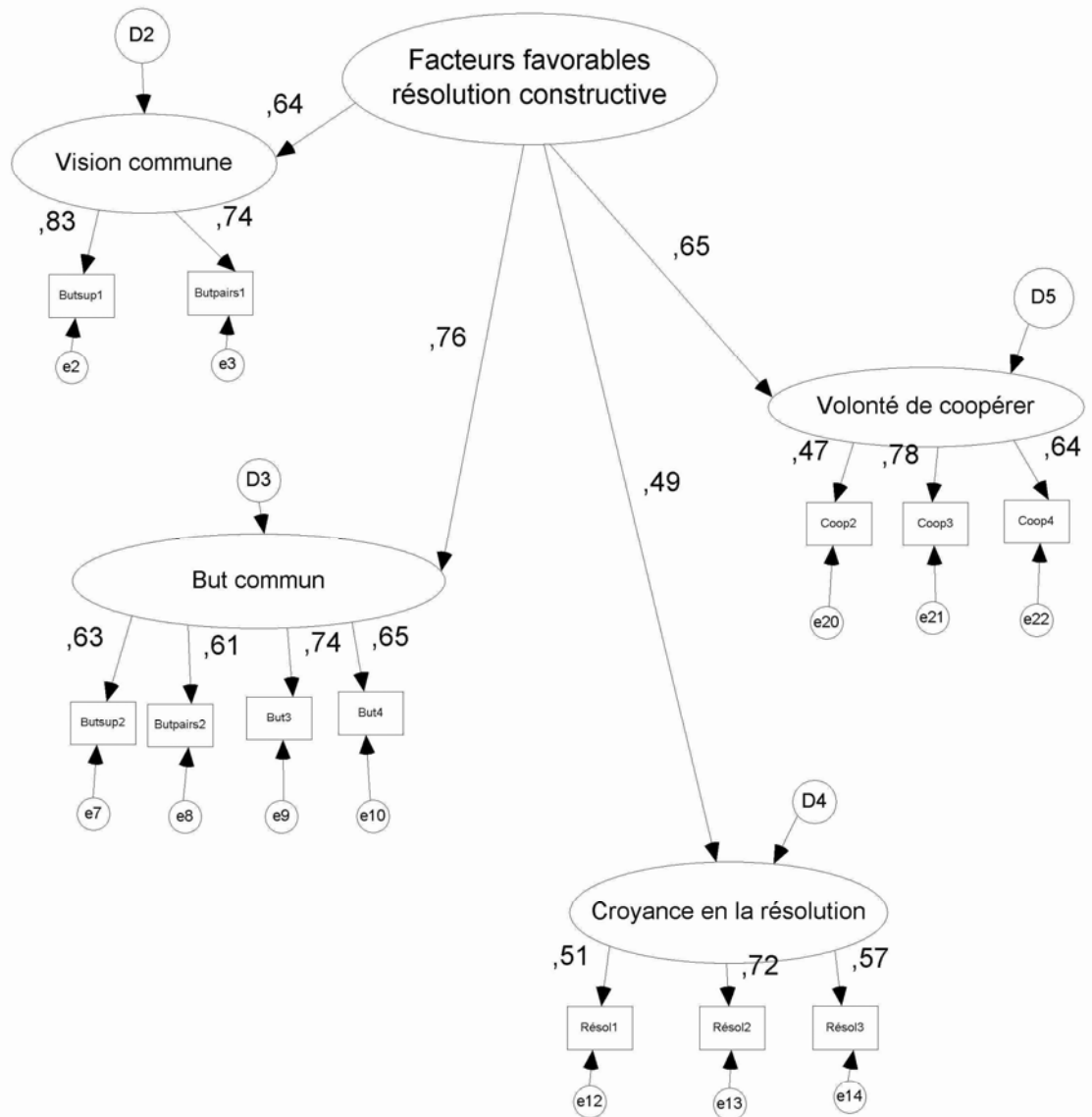
¹ Coefficients significatifs au seuil de 1%.

Figure 8.20 : Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre des items associés au méta-construit de performance budgétaire



chisque=113,108
 df=48
 chisque/df=2,356
 pvalue=,000
 Rmse=,095
 p-value(rmse)=,001

Figure 8.21 : Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre des items associés au méta-construit des facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions

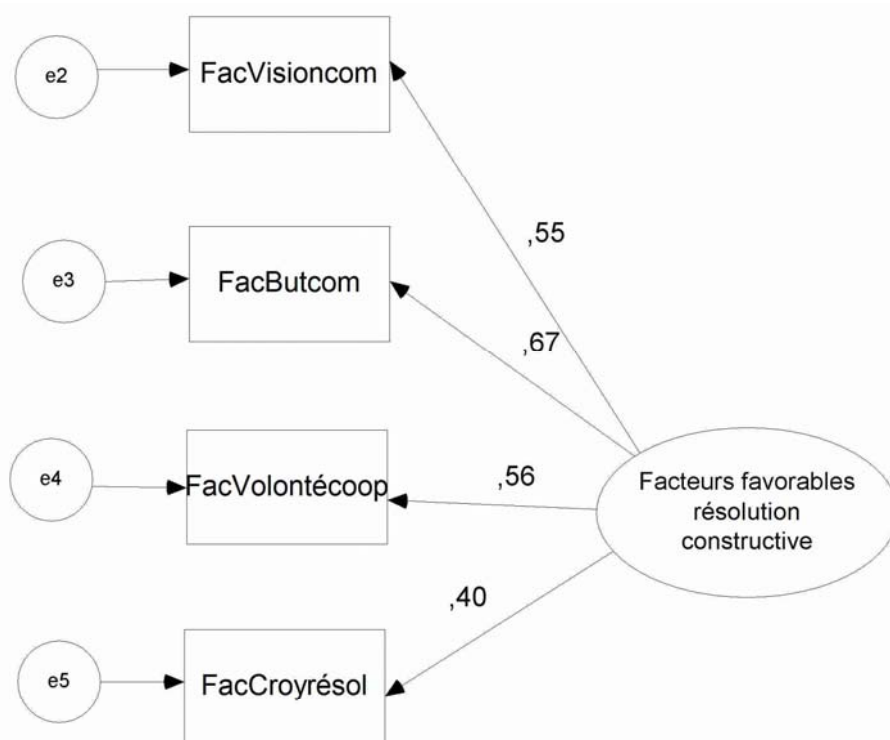


chisquare=113,893
df=50
chisquare/df=2,278
pvalue=,000
Rmse=,092
p-value(rmse)=,002

Tableau 8.27: Validité du méta-construit de performance budgétaire, mesuré par les scores

Méta-construit : facteurs favorables à la résolution constructive	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Coefficients de régression de l'analyse factorielle
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 2 items de la variable de vision commune	0,704	0,542	0,55***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 4 items de la variable de but commun	0,753	0,506	0,67***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 3 items de la variable de volonté de coopérer	0,698	0,549	0,56***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 3 items de la variable de croyance en la résolution	0,582	0,614	0,40***
Total	% de la variance expliquée : 47,204%	α en valeur globale : 0,624	Ratio χ^2/df = 0,482

Figure 8.22 : Analyse factorielle confirmatoire de second-ordre des scores associés au méta-construit des facteurs favorables à la résolution constructive



chisquare=,965
df=2
chisquare/df=,482
pvalue=,617
Rmse=,000
p-value(Rmse)=,714

3. Relations simples entre variables – Etude des corrélations et premiers résultats

Des corrélations ont été calculées à partir des scores obtenus sur le premier facteur dégagé par l'ACP de chaque variable primaire. Leur analyse va nous permettre de dégager de premières conclusions

3.1.1. Types d'oppositions

Les différentes formes d'opposition (débat, conflit exprimé, conflit émotionnel et conflit latent) sont toutes corrélées entre elles au seuil de 1% ou 5%, à l'exception de trois couples de variables d'opposition, faisant intervenir le débat et le conflit émotionnel ou le débat et le conflit latent. Ces corrélations illustrent l'intersection commune de ces variables, la notion d'opposition, tout en montrant leur différence. Bien qu'elles soient liées, les différentes formes d'opposition ne sont pas équivalentes. Avec des coefficients de corrélation très différents de 1, puisque compris entre 0,16 et 0,78, les construits ne peuvent pas être réduits à une seule et unique notion. Il y a bien des débats, des conflits, une dimension émotionnelle des conflits et des conflits latents.

La dispersion inégale des points autour de la bissectrice (en rouge et en pointillé sur la figure 8.23), soit dans le triangle supérieur, soit dans le triangle inférieur illustre aussi la nature asymétrique des relations entre conflit exprimé et débat et, conflit exprimé et conflit émotionnel. Le conflit implique le débat, mais pas l'inverse. Les deux concepts sont donc bien distincts. Le conflit comporte des manifestations émotionnelles mais d'intensité moindre que l'intensité perçue du conflit, comme si les individus réfrénaient les expressions émotionnelles du conflit.

La corrélation de l'intensité du conflit latent et du conflit exprimé (0,485 ou 0,338, significatif à moins de 1%) indique la bonne qualité de l'opérationnalisation de la notion de conflit latent, tout en montrant que les conflits latents ne sont toujours exprimés.

Tableau 8.28 : Coefficients de corrélation entre les variables d'opposition

		Correlations						
		Fac Débatssup	Fac Débatpairs	FacConflitsup	Fac Conflitpairs	Fac Emotionsup	Fac Emotionpairs	FacLatent
FacDébatssup	Pearson Correlation	1	,530**	,558**	,292**	,192*	,107	,160*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,018	,190	,049
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacDébatpairs	Pearson Correlation	,530**	1	,304**	,597**	,113	,238**	,074
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,165	,003	,365
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacConflitsup	Pearson Correlation	,558**	,304**	1	,531**	,646**	,484**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacConflitpairs	Pearson Correlation	,292**	,597**	,531**	1	,449**	,639**	,338**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacEmotionsup	Pearson Correlation	,192*	,113	,646**	,449**	1	,785**	,471**
	Sig. (2-tailed)	,018	,165	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacEmotionpairs	Pearson Correlation	,107	,238**	,484**	,639**	,785**	1	,405**
	Sig. (2-tailed)	,190	,003	,000	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacLatent	Pearson Correlation	,160*	,074	,485**	,338**	,471**	,405**	1
	Sig. (2-tailed)	,049	,365	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151	151

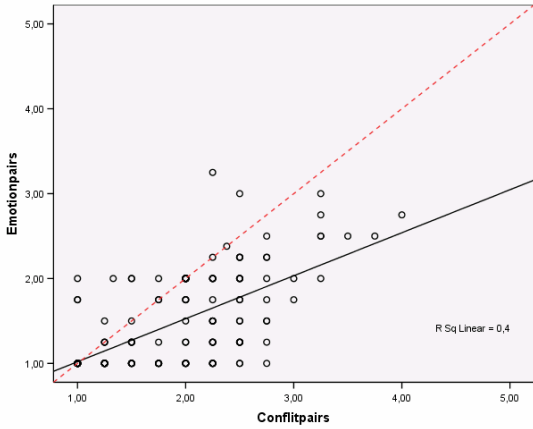
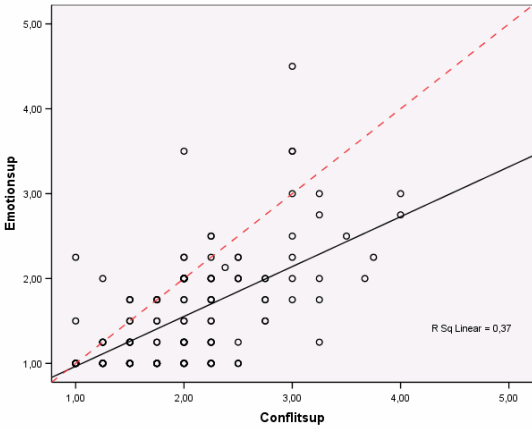
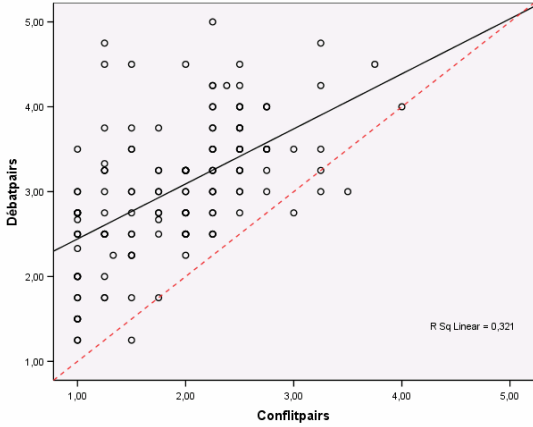
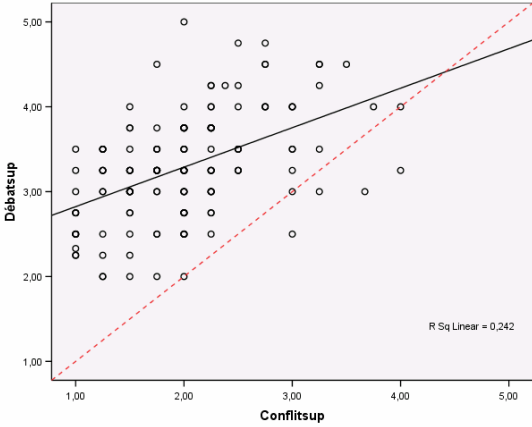
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figure 8.23 : Droites de régression entre variables d'opposition²

² Pour conserver la distribution initiale des notes, dans cette représentation graphique, les moyennes des réponses aux questions ont été utilisées (et non les scores de l'analyse factorielle).

Troisième partie : approfondissement des construits et test des relations entre variables



3.1.2. Effets des oppositions

Les questionnaires ont permis d'affiner les variables étudiées et ont fait ressortir deux variables latentes là où les entretiens n'avaient envisagé qu'une seule variable. Ainsi les variables de débat ou de conflit comportent deux volets, selon que les oppositions se déroulent entre pairs ou le long de la ligne hiérarchique.

Cette précision quant à la nature des oppositions fait apparaître des effets différenciés. Les débats entre pairs ont une influence positive sur la performance budgétaire¹ (coefficients de corrélation significatifs au seuil de 1%), tandis que les conflits avec les supérieurs ont une influence négative (coefficients de corrélation significatifs au seuil de 1%). Seul le conflit émotionnel entretient une relation homogène (que l'on considère les pairs ou les supérieurs hiérarchiques) et négative avec l'acceptation et la satisfaction et positive avec les dysfonctionnements (coefficients significatifs au seuil de 1%).

Le conflit avec les pairs a une influence faible mais positive sur l'apprentissage (au seuil de 5%) tout comme sur la qualité des décisions (le seuil de significativité est de 5,6%). Les questionnaires confirment donc les conclusions des entretiens pour autant que les oppositions (débats ou conflits exprimés) se déroulent entre pairs. Autrement dit, deux approches méthodologiques aboutissent à des résultats concordants : les oppositions (débats ou conflits) entre pairs sont souhaitables, pour autant que la dimension émotionnelle reste sous contrôle; les conflits le long de la ligne hiérarchique sont néfastes.

Tableaux 8.29 : Coefficients de corrélation entre les variables d'opposition et les variables indicatrices de la performance budgétaire

¹ Notons que le sens attendu de la relation avec les dysfonctionnements est l'inverse de celle avec les autres indicateurs de performance budgétaire.

Troisième partie : approfondissement des construits et test des relations entre variables

Correlations

		Fac Débatssup	Fac Débatpairs	FacQual	FacAccept	FacSatisf	FacDysf	FacApprent
FacDébatssup	Pearson Correlation	1	,530**	,136	,045	,048	-,091	,032
	Sig. (2-tailed)		,000	,097	,587	,558	,264	,701
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacDébatpairs	Pearson Correlation	,530**	1	,387**	,208*	,228**	-,118	,260**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,010	,005	,147	,001
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacQual	Pearson Correlation	,136	,387**	1	,433**	,581**	-,200*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,097	,000		,000	,000	,014	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	,045	,208*	,433**	1	,508**	-,621**	,362**
	Sig. (2-tailed)	,587	,010	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	,048	,228**	,581**	,508**	1	-,345**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,558	,005	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacDysf	Pearson Correlation	-,091	-,118	-,200*	-,621**	-,345**	1	-,234**
	Sig. (2-tailed)	,264	,147	,014	,000	,000		,004
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacApprent	Pearson Correlation	,032	,260**	,603**	,362**	,577**	-,234**	1
	Sig. (2-tailed)	,701	,001	,000	,000	,000	,004	
	N	151	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		FacConflitsup	Fac Conflitpairs	FacQual	FacAccept	FacSatisf	FacDysf	FacApprent
FacConflitsup	Pearson Correlation	1	,531**	-,064	-,295**	-,213**	,302**	-,123
	Sig. (2-tailed)		,000	,438	,000	,009	,000	,133
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacConflitpairs	Pearson Correlation	,531**	1	,156	,009	-,053	,036	,167*
	Sig. (2-tailed)	,000		,056	,917	,518	,662	,041
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacQual	Pearson Correlation	-,064	,156	1	,433**	,581**	-,200*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,438	,056		,000	,000	,014	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	-,295**	,009	,433**	1	,508**	-,621**	,362**
	Sig. (2-tailed)	,000	,917	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	-,213**	-,053	,581**	,508**	1	-,345**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,009	,518	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacDysf	Pearson Correlation	,302**	,036	-,200*	-,621**	-,345**	1	-,234**
	Sig. (2-tailed)	,000	,662	,014	,000	,000		,004
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacApprent	Pearson Correlation	-,123	,167*	,603**	,362**	,577**	-,234**	1
	Sig. (2-tailed)	,133	,041	,000	,000	,000	,004	
	N	151	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Fac Emotionsup	Fac Emotionpairs	FacQual	FacAccept	FacSatisf	FacDysf	FacApprent
FacEmotionsup	Pearson Correlation	1	,785**	-,090	-,361**	-,226**	,386**	-,034
	Sig. (2-tailed)		,000	,271	,000	,005	,000	,680
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacEmotionpairs	Pearson Correlation	,785**	1	-,084	-,285**	-,203*	,298**	-,032
	Sig. (2-tailed)	,000		,303	,000	,012	,000	,701
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacQual	Pearson Correlation	-,090	-,084	1	,433**	,581**	-,200*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,271	,303		,000	,000	,014	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	-,361**	-,285**	,433**	1	,508**	-,621**	,362**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	-,226**	-,203*	,581**	,508**	1	-,345**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,005	,012	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacDysf	Pearson Correlation	,386**	,298**	-,200*	-,621**	-,345**	1	-,234**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,000	,000		,004
	N	151	151	151	151	151	151	151
FacApprent	Pearson Correlation	-,034	-,032	,603**	,362**	,577**	-,234**	1
	Sig. (2-tailed)	,680	,701	,000	,000	,000	,004	
	N	151	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.1.3. Influence des oppositions sur les facteurs favorables à la résolution constructive des conflits

Le débat n'a pas d'influence statistiquement significative sur les facteurs favorables à la résolution constructive mais le conflit avec les supérieurs ainsi que le conflit émotionnel entretiennent une relation négative et statistiquement significative avec les facteurs favorables à la résolution constructive (coefficients de corrélation négatifs significatifs au seuil de 1% - tableau 8.30). On retrouve donc ici une conclusion des entretiens : le conflit ne possède pas en soi les germes de sa résolution constructive. La sortie du conflit requiert un véritable travail de construction d'une vision commune, d'un but commun, d'efforts de dialogue ouvert et de maintien d'attributions positives.

Tableaux 8.30 : Coefficients de corrélation entre les variables d'opposition et les variables indicatrices de la performance budgétaire

Correlations

		Fac Débatssup	Fac Débatpairs	FacVisioncom	FacButcom	Fac Volontécoop	FacCroyrésol
FacDébatssup	Pearson Correlation	1	,530**	-,004	,042	-,086	,042
	Sig. (2-tailed)		,000	,957	,609	,293	,610
	N	151	151	151	151	151	151
FacDébatpairs	Pearson Correlation	,530**	1	,142	,068	,109	,169*
	Sig. (2-tailed)	,000		,083	,406	,183	,038
	N	151	151	151	151	151	151
FacVisioncom	Pearson Correlation	-,004	,142	1	,370**	,282**	,259**
	Sig. (2-tailed)	,957	,083		,000	,000	,001
	N	151	151	151	151	151	151
FacButcom	Pearson Correlation	,042	,068	,370**	1	,387**	,237**
	Sig. (2-tailed)	,609	,406	,000		,000	,003
	N	151	151	151	151	151	151
FacVolontécoop	Pearson Correlation	-,086	,109	,282**	,387**	1	,224**
	Sig. (2-tailed)	,293	,183	,000	,000		,006
	N	151	151	151	151	151	151
FacCroyrésol	Pearson Correlation	,042	,169*	,259**	,237**	,224**	1
	Sig. (2-tailed)	,610	,038	,001	,003	,006	
	N	151	151	151	151	151	151

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		FacConflitsup	Fac Conflitpairs	FacVisioncom	FacButcom	Fac Volontécoop	FacCroyrésol
FacConflitsup	Pearson Correlation	1	,531**	-,225**	-,235**	-,317**	-,147
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,004	,000	,072
	N	151	151	151	151	151	151
FacConflitpairs	Pearson Correlation	,531**	1	,007	-,132	-,155	-,062
	Sig. (2-tailed)	,000		,936	,105	,057	,446
	N	151	151	151	151	151	151
FacVisioncom	Pearson Correlation	-,225**	,007	1	,370**	,282**	,259**
	Sig. (2-tailed)	,005	,936		,000	,000	,001
	N	151	151	151	151	151	151
FacButcom	Pearson Correlation	-,235**	-,132	,370**	1	,387**	,237**
	Sig. (2-tailed)	,004	,105	,000		,000	,003
	N	151	151	151	151	151	151
FacVolontécoop	Pearson Correlation	-,317**	-,155	,282**	,387**	1	,224**
	Sig. (2-tailed)	,000	,057	,000	,000		,006
	N	151	151	151	151	151	151
FacCroyrésol	Pearson Correlation	-,147	-,062	,259**	,237**	,224**	1
	Sig. (2-tailed)	,072	,446	,001	,003	,006	
	N	151	151	151	151	151	151

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Fac Emotionsup	Fac Emotionpairs	FacVisioncom	FacButcom	Fac Volontécoop	FacCroyrésol
FacEmotionsup	Pearson Correlation	1	,785**	-,221**	-,271**	-,414**	-,077
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,001	,000	,346
	N	151	151	151	151	151	151
FacEmotionpairs	Pearson Correlation	,785**	1	-,140	-,263**	-,352**	-,151
	Sig. (2-tailed)	,000		,087	,001	,000	,064
	N	151	151	151	151	151	151
FacVisioncom	Pearson Correlation	-,221**	-,140	1	,370**	,282**	,259**
	Sig. (2-tailed)	,006	,087		,000	,000	,001
	N	151	151	151	151	151	151
FacButcom	Pearson Correlation	-,271**	-,263**	,370**	1	,387**	,237**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000		,000	,003
	N	151	151	151	151	151	151
FacVolontécoop	Pearson Correlation	-,414**	-,352**	,282**	,387**	1	,224**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,006
	N	151	151	151	151	151	151
FacCroyrésol	Pearson Correlation	-,077	-,151	,259**	,237**	,224**	1
	Sig. (2-tailed)	,346	,064	,001	,003	,006	
	N	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.1.4. Influence des variables médiatrices

Les facteurs favorables à la résolution de conflit contribuent positivement aux indicateurs de performance budgétaire. Les coefficients de corrélation sont positifs, compris entre 0,23 et 0,54 et significatifs au seuil de 1% (tableau 8.31). L'existence d'une vision commune, d'un but supérieur commun, d'efforts de dialogue ouvert (volonté de coopérer) ainsi que la croyance en la possibilité de la résolution contribuent significativement à accroître la qualité des décisions budgétaires, l'acceptation, la satisfaction, l'apprentissage, tout en réduisant les dysfonctionnements.

Tableau 8.31 : Coefficients de corrélation entre les variables d'opposition et les variables indicatrices de la performance budgétaire

Troisième partie : approfondissement des construits et test des relations entre variables

Correlations

		FacVisioncom	FacButcom	Fac Volontécoop	FacCroyrésol	FacQual	FacAccept	FacSatisf	FacDysf	FacApprent
FacVisioncom	Pearson Correlation	1	,370**	,282**	,259**	,260**	,378**	,334**	-,385**	,237**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,003
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacButcom	Pearson Correlation	,370**	1	,387**	,237**	,275**	,447**	,536**	-,416**	,303**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,001	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacVolontécoop	Pearson Correlation	,282**	,387**	1	,224**	,322**	,461**	,309**	-,370**	,268**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,006	,000	,000	,000	,000	,001
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacCroyrésol	Pearson Correlation	,259**	,237**	,224**	1	,362**	,233**	,360**	-,158	,511**
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,006		,000	,004	,000	,052	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacQual	Pearson Correlation	,260**	,275**	,322**	,362**	1	,433**	,581**	-,200*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000		,000	,000	,014	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	,378**	,447**	,461**	,233**	,433**	1	,508**	-,621**	,362**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	,334**	,536**	,309**	,360**	,581**	,508**	1	-,345**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacDysf	Pearson Correlation	-,385**	-,416**	-,370**	-,158	-,200*	-,621**	-,345**	1	-,234**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,052	,014	,000	,000		,004
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacApprent	Pearson Correlation	,237**	,303**	,268**	,511**	,603**	,362**	,577**	-,234**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,004	
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. Qu'est-ce qui contribue le plus à améliorer la performance budgétaire ? Etude comparative de l'influence des variables dépendantes à l'aide de modèles d'équations structurelles

Les traitements statistiques que nous avons effectués jusqu'à présent ne permettent pas de comparer l'influence des débats et des conflits, ni de savoir si l'influence négative des conflits avec les supérieurs s'effectue directement ou indirectement, via les variables médiatrices de résolution de conflit. Pour cela, nous allons tester ces relations complexes entre construits au moyen d'équations structurelles². Ces modèles mettent en relation des types d'opposition pendant l'élaboration du budget avec leurs conséquences sur la performance du processus budgétaire, en faisant intervenir une variable latente médiatrice. L'impact direct du type d'opposition est ainsi comparé à son impact indirect via le facteur favorable à la résolution constructive des oppositions. Précisons, pour aborder les enjeux de validité interne, qu'il ne s'agit pas tant de mettre en évidence une relation de causalité stricte³ mais plutôt de vérifier l'existence d'une influence, ainsi que le sens de la relation.

Afin de simplifier les modèles testés et minimiser le nombre de relations possibles, des variables latentes de second ordre ont été introduites pour la performance budgétaire et les facteurs favorables à la résolution constructive. Les variables latentes de premier ordre ont été mesurées par le score moyen plutôt que par l'intégralité des items de l'échelle initiale, ce qui se justifie par la bonne cohérence interne, l'unidimensionnalité des échelles initiales ainsi que par la validité convergente entre les facteurs de premier ordre, mesurés par des scores, et le facteur de second ordre.

² Les modèles d'équations structurelles combinent analyses factorielles sur variables observées (ou manifestes) et régressions linéaires sur variables latentes. Ils servent à étudier les structures de relations entre variables, observées et latentes, et notamment les successions de relations causales. Chaque variable indépendante peut avoir un effet indirect sur une variable dépendante à travers une ou plusieurs variables intermédiaires. Les variables intermédiaires ont un double statut : elles sont dépendantes par rapport à certaines variables et indépendantes par rapport à d'autres. Cette faculté des modèles d'équations structurelles à expliciter le rôle des variables médiatrices est ici particulièrement adaptée à la compréhension du rôle des facteurs favorables à la résolution des oppositions.

³ « La validité interne d'une recherche est une qualité obtenue lorsqu'on a l'assurance que les variations observées dites explicatives sont les seules à provoquer les variations d'autres variables observées, qualifiées de variables à expliquer » (Igalens & Roussel, 1998, p. 94).

Une relation de causalité entre une variable X et une variable Y se caractérise pour Igalens & Roussel (1998) par l'existence d'une covariance, positive ou négative, un ordre dans le temps (X précédant Y) et l'élimination d'autres formes d'explications causales (notamment les variables intermédiaires).

4.1. Influence comparée des oppositions et des facteurs favorables à la résolution sur la performance budgétaire

Les équations structurelles mettent en évidence un résultat nouveau et non anticipé quant au rôle des facteurs favorables à la résolution des conflits. La performance budgétaire est beaucoup plus influencée par les facteurs favorables à la résolution des conflits, l'existence d'une vision commune, d'un but supérieur commun, de communication ouverte qui témoignent d'une volonté de coopérer, de cognitions positives sur la possibilité de résoudre les différends que par le niveau intrinsèque de débat ou de conflit. Cette conclusion remet partiellement en cause le fondement même de la question de recherche, puisque les débats ou les conflits ne sont pas bons en soi, mais uniquement dans la mesure où ils font l'objet d'un traitement constructif et qu'ils se déroulent au sein de groupes soudés par une vision et des buts communs. D'un point de vue pratique, il ne s'agit pas tant de créer des débats et des conflits que de donner de la substance à des buts supérieurs communs aux parties et de maintenir un état d'esprit collaboratif.

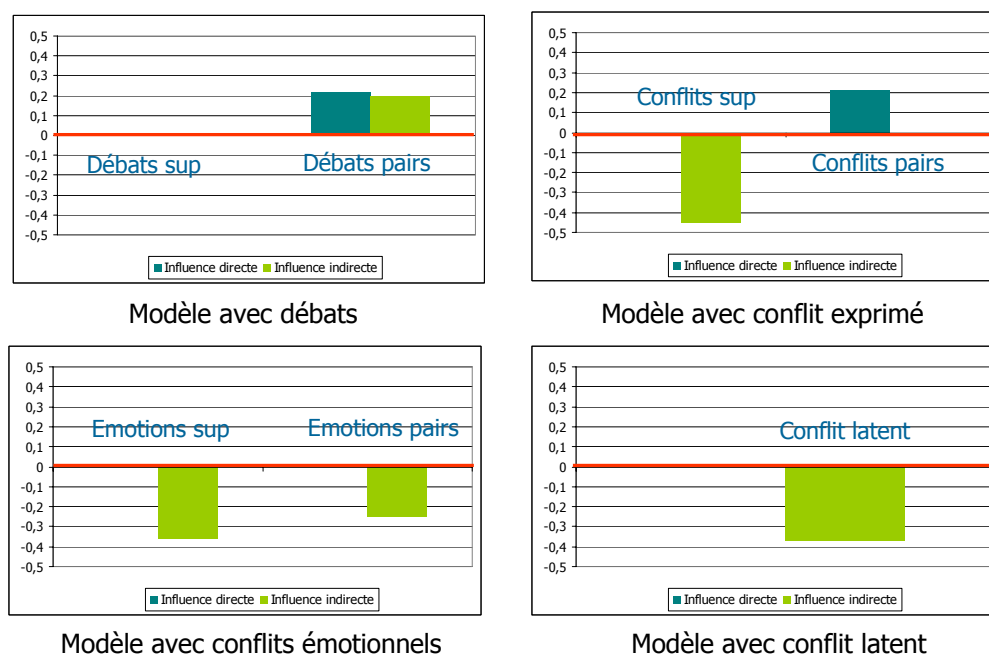
Comme le montrent le tableau et le graphique ci-dessous, les coefficients de régression les plus importants en valeur absolue sont ceux qui relient les facteurs favorables à la résolution constructive à la performance budgétaire, si bien que les débats et les conflits n'ont une influence sur la performance budgétaire que via les facteurs favorables à la résolution constructive. Seuls les débats et les conflits entre pairs ont une influence directe significative sur la performance budgétaire. Dans les autres cas, l'influence directe est nulle et l'influence indirecte est négative car les oppositions sont négativement reliées aux facteurs favorables à la résolution constructive des conflits.

Le cas de débat avec les supérieurs est particulièrement remarquable car cette variable est indépendante de la performance budgétaire, de manière directe ou indirecte. Quand on rapproche ce résultat de la traditionnelle question de recherche sur la valeur de la participation à la fixation des objectifs budgétaires, on comprend pourquoi les chercheurs ont obtenu des résultats contradictoires. Discuter de ses objectifs budgétaires avec son supérieur hiérarchique plutôt que se les voir attribuer de manière autoritaire ne garantit pas une meilleure performance, contrairement à ce que certains préjugés démocratiques pourraient faire espérer. Discussion des objectifs budgétaires et performance budgétaire sont deux phénomènes indépendants : toutes les configurations sont donc possibles.

Tableau 8.32 : Liens entre variables latentes - coefficients de régression⁴

	Modèle avec débat		Modèle avec conflit exprimé		Modèle avec conflit émotionnel		Modèle avec conflit latent
	Débat sup.	Débat pairs	Conflit sup.	Conflit pairs	Emotion. sup.	Emotion. pairs	
Coefficients de régression avec performance budgétaire (1) = Influence directe	-0,13 ns	0,22**	0,09 ns	0,21*	0,14 ns	0,18 ns	0,09 ns
Coeff. régression entre facteurs favorisant et type d'opposition (2)	-0,16 ns	0,25*	- 0,48***	0,02 ns	-0,37**	-0,26*	-0,41***
Coeff. régression entre facteur favorisant résolution et performance budgétaire (3)	0,80***		0,93***		0,97***		0,90***
Influence indirecte sur la performance budgétaire (4) = (2)*(3)	0	0,20	- 0,45	0	-0,36	-0,25	-0,37
Influence totale = (1) + (4)	0	0,42	- 0,45	0,21	- 0,36	-0,25	-0,37

Figure 8.24 : Influence directe et indirecte des variables d'opposition sur la performance budgétaire

⁴ *Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 5%

** Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 1%

***Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 0,1%

Figure 8.25 : Modèle d'équations structurelles mesurant l'influence directe et indirecte des débats sur la performance budgétaire

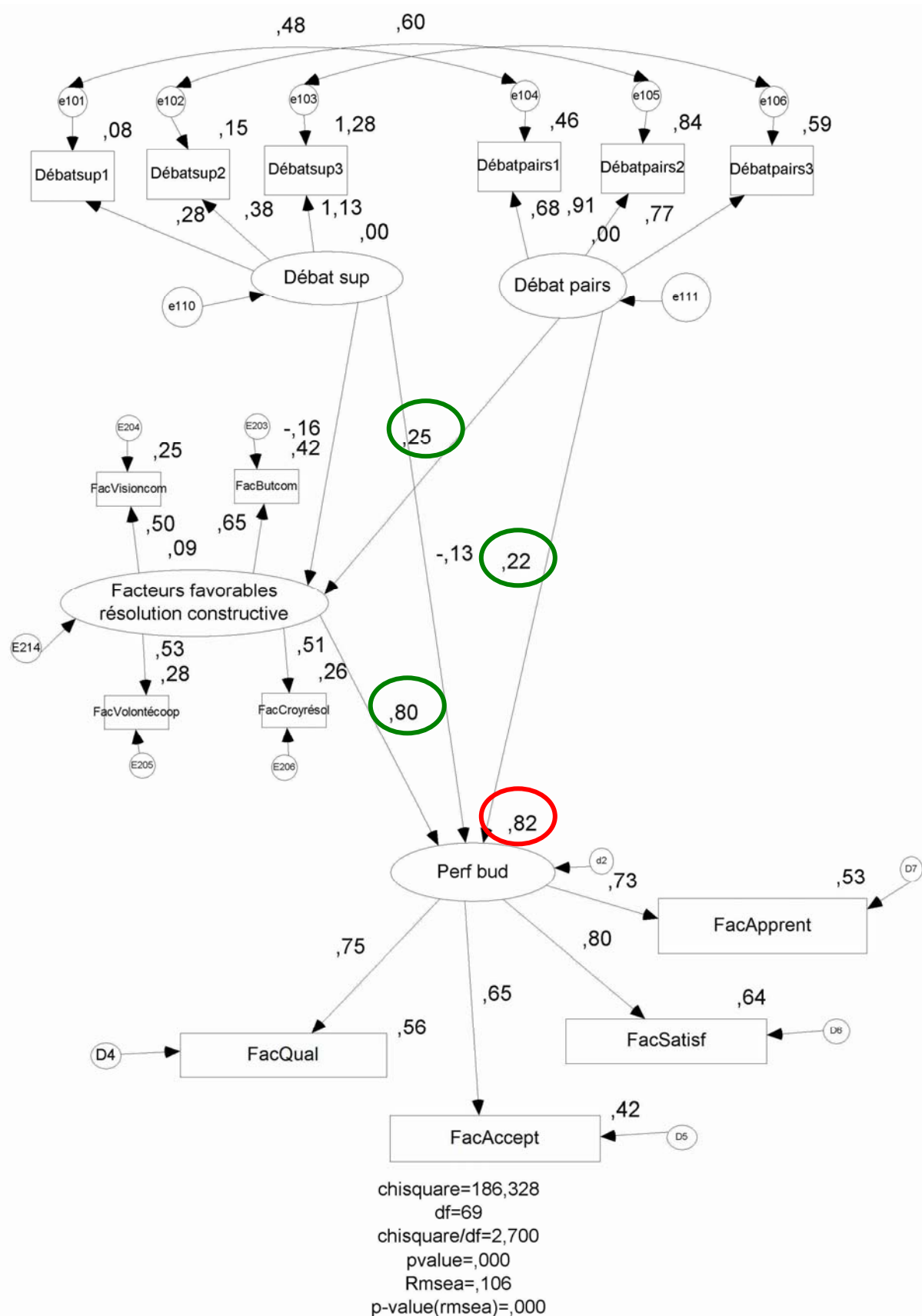


Figure 8.26 : Modèle d'équations structurelles mesurant l'influence directe et indirecte des conflits exprimés sur la performance budgétaire

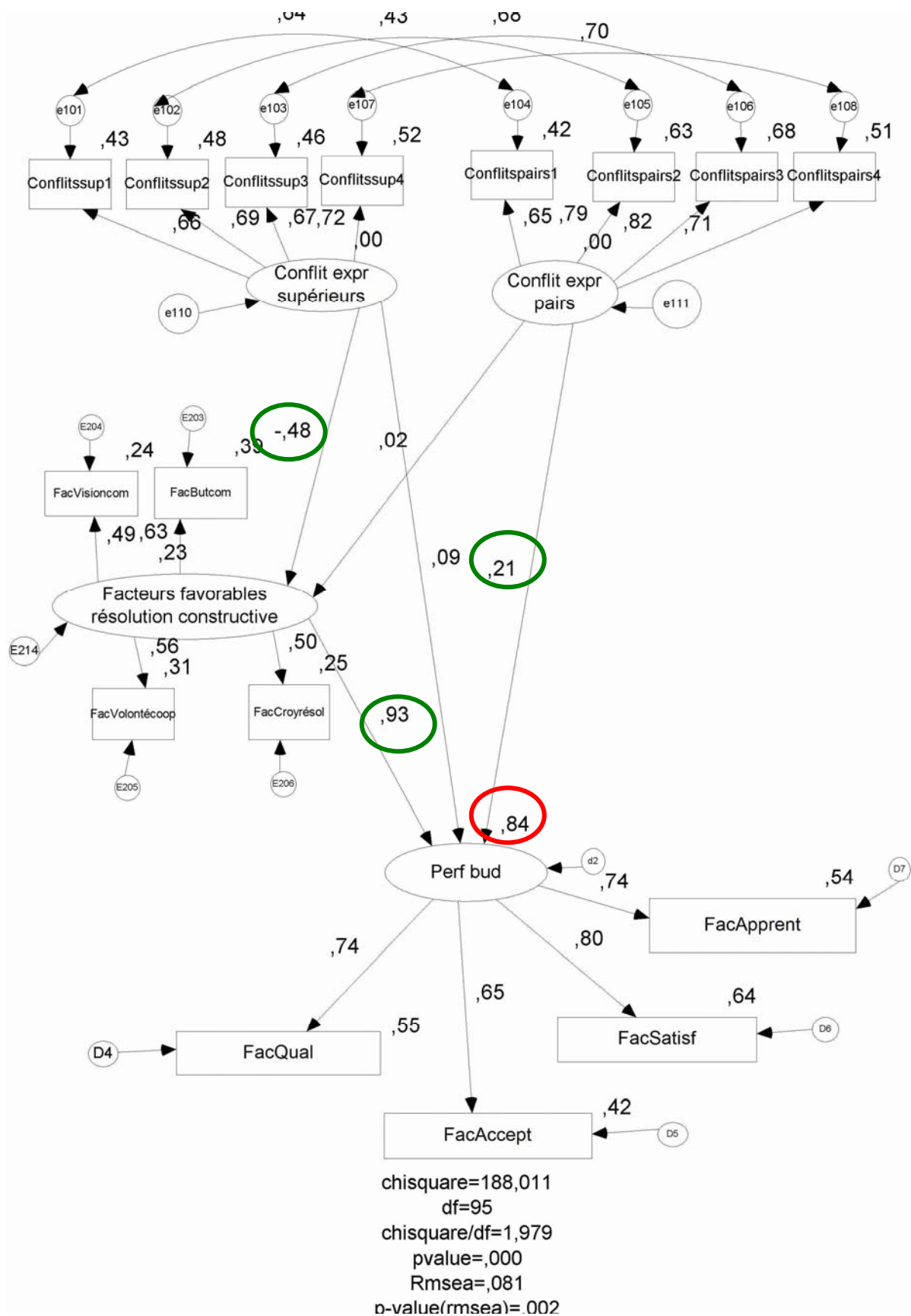


Figure 8.27 : Modèle d'équations structurelles mesurant l'influence directe et indirecte des conflits émotionnels sur la performance budgétaire

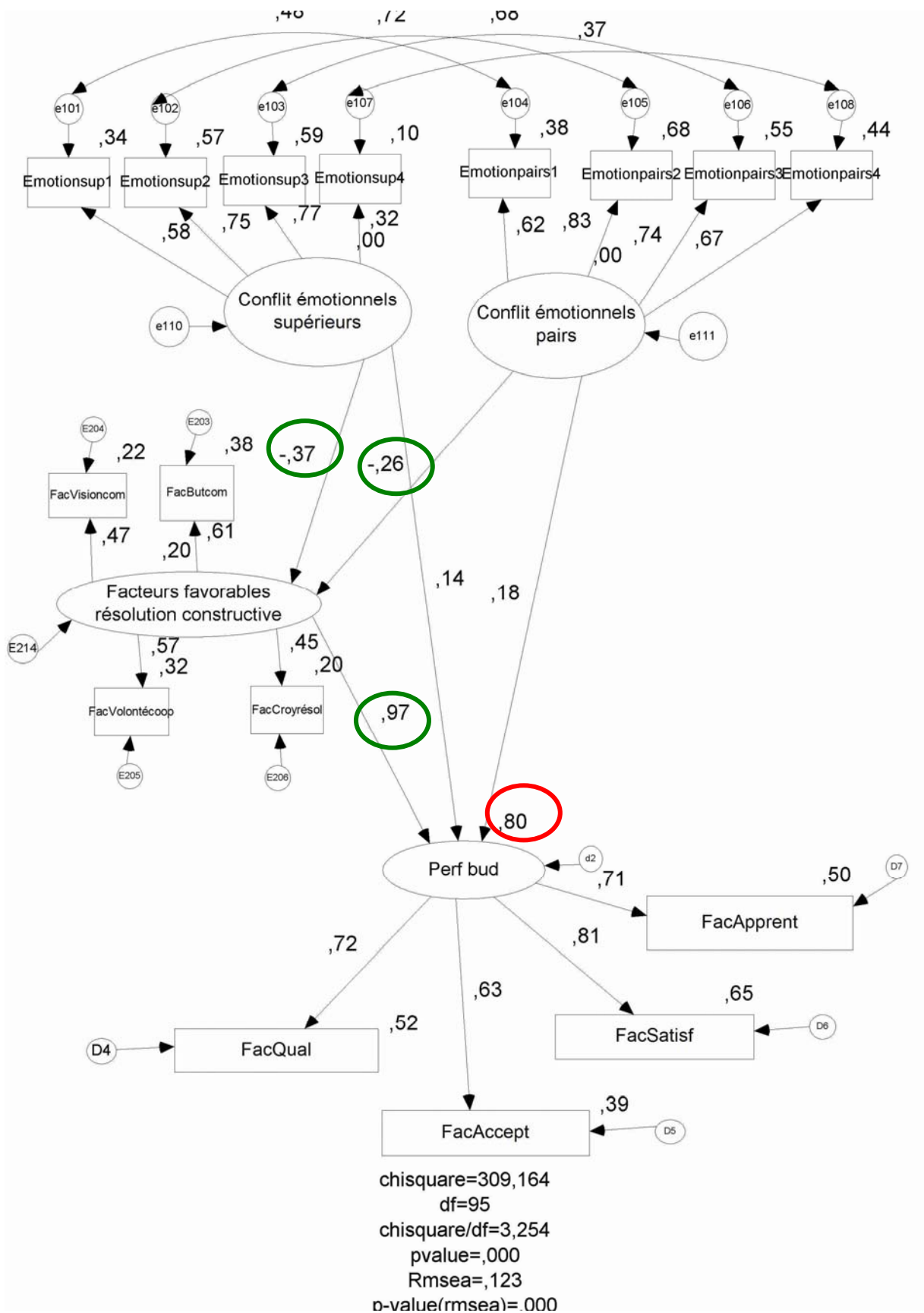
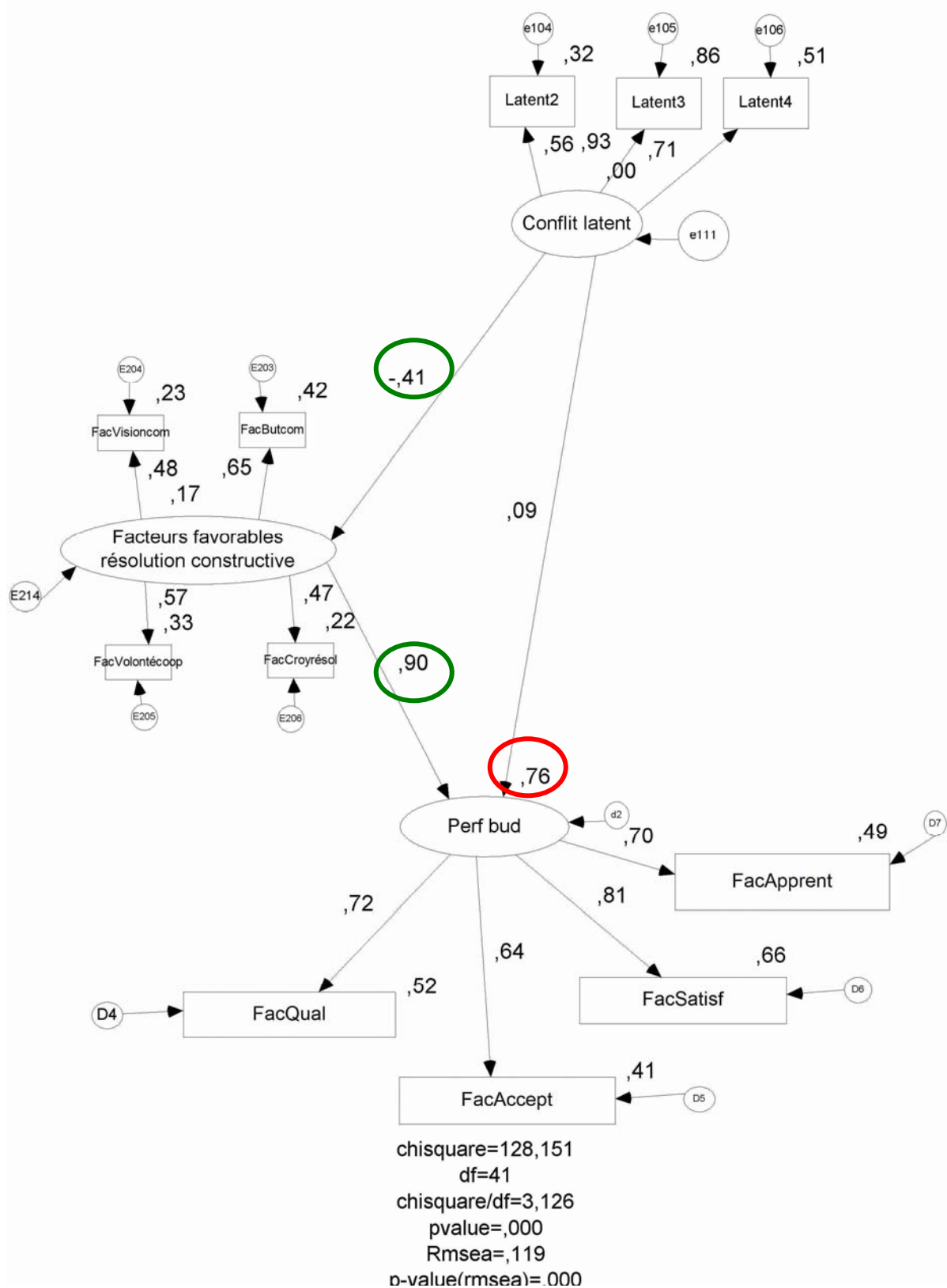


Figure 8.28 : Modèle d'équations structurelles mesurant l'influence directe et indirecte des conflits émotionnels sur la performance budgétaire



Indices d'adéquation du modèle

Les indices d'ajustement globaux ou incrémentaux (RMSEA, GFI, CFI), qui vérifient le bon ajustement des modèles aux données empiriques dans tenir compte de la complexité du modèle, restent proches mais légèrement supérieurs ou inférieurs aux normes communément admises, à l'exception du modèle avec conflit exprimé dont les indices sont conformes. Le critère de parcimonie du χ^2/dl est toujours inférieur à la norme de 3-5. Puisque cet indice tient compte de la complexité des modèles, qu'il est tout à fait satisfaisant et que les autres indices ne sont pas très éloignés des valeurs de référence, les quatre modèles étudiés peuvent être considérés comme acceptables et comme s'ajustant correctement aux données empiriques.

Par ailleurs, les R^2 de la variable latente performance budgétaire sont supérieurs à 0,76 : plus de 76% de la variance du méta-construit performance budgétaire est expliqué par les variables explicatives, ce qui conforte l'estimation de la qualité globale du modèle.

Les conclusions concordantes des différents modèles quant au poids prépondérant des facteurs favorables à la résolution des oppositions sur tout autre facteur explicatif confortent la validité des résultats obtenus.

Tableau 8.33 : Indices d'ajustement

	Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé	Modèle avec conflit émotionnel	Modèle avec conflit latent
χ^2/dl	2,700	1,979	3,254	3,126
RMSEA	0,106	0,081	0,123	0,119
GFI	0,845	0,863	0,802	0,859
CFI	0,856	0,915	0,808	0,843

Tableau 8.34 : Pourcentage de la variance de la variable dépendante et latente « performance budgétaire » expliquée par le modèle

	Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé	Modèle avec conflit émotionnel	Modèle avec conflit latent
R^2 expliqué par le modèle	0,82	0,84	0,80	0,76

Analyse de la qualité du modèle de mesure (reliant les variables latentes de second ordre aux variables manifestes)

Les variables latentes sont mesurées par les variables observées. Les contributions factorielles sont toutes statistiquement significatives au seuil de 0,1% (sauf pour les items de la variable de « débats avec les supérieurs » qui ne le sont qu'à 5%), dans le sens attendu et supérieures à 0,6, sauf pour les variables manifestes des « facteurs favorables à

la résolution constructive ». Pour ces dernières, les contributions factorielles ne sont pas élevées pour des raisons déjà évoquées (notamment une cohérence interne à améliorer). Notre recherche gagnerait à être reproduite avec des échelles de mesure sur la volonté de coopérer et la croyance en la possibilité de résolution plus solides.

Tableau 8.35 : Contributions factorielles

		Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé	Modèle avec conflit émotionnel	Modèle avec conflit latent
Items de la variable latente d'opposition		Débats sup : 0,28 0,38 1,13 Débats pairs : 0,68 0,91 0,77	Conflits sup : 0,66 0,69 0,67 0,72 Conflits pairs : 0,65 0,79 0,82 0,71	Emotion sup : 0,58 0,75 0,77 0,32 Emotion pairs : 0,62 0,83 0,74 0,67	Conflit latent : 0,56, 0,93 0,71
Performance budgétaire avec	Qualité des décisions budgétaires	0,75	0,74	0,72	0,72
	Acceptation des décisions budgétaires	0,65	0,65	0,63	0,64
	Satisfaction – Motivation	0,80	0,80	0,81	0,81
	Apprentissage	0,73	0,74	0,71	0,70
Facteurs favorables à la résolution constructive avec	Vision commune	0,50	0,49	0,47	0,48
	But Commun	0,65	0,63	0,61	0,65
	Volonté de coopérer	0,53	0,56	0,57	0,57
	Croyance en la résolution	0,51	0,50	0,45	0,47

4.2. L'influence comparée des types d'opposition sur la « performance » du processus budgétaire

Nous venons d'établir que la principale source d'influence de la performance budgétaire résidait dans les facteurs favorables à la résolution constructive des conflits. Si l'on cherche à hiérarchiser l'effet des différents types d'opposition, les modèles d'équations structurelles, ne faisant pas intervenir de variable médiatrice, confirment les résultats des corrélations simples. Les débats et conflits entre pairs ont une influence positive sur la performance budgétaire, à l'inverse des débats et conflits le long de la ligne hiérarchique. La dimension émotionnelle des conflits a elle aussi un impact négatif.

Le coefficient de régression négatif (-0,26) entre les « débats avec les supérieurs » et la performance budgétaire, significatif au seuil de 4,5% appelle quelques commentaires. Dans le modèle précédent avec variable médiatrice, l'influence directe et indirecte des débats avec les supérieurs sur la performance budgétaire était négative mais non

significative, ce qui nous avait conduit à conclure à l'indépendance des deux phénomènes. L'obtention d'un coefficient négatif et significatif cette fois-ci pourrait faire supposer que l'influence globale est réellement négative, bien que la décomposition de son effet ne produise pas de coefficients significativement différents de zéro. Ainsi, les débats et désaccords avec les supérieurs hiérarchiques pourraient être dommageables à la performance du processus budgétaire. Malgré tout, la moindre qualité du modèle (figure 8.29 à comparer à la figure 8.25) attestée par les indices d'ajustement et le plus faible pourcentage de la variance expliquée (25% contre 82%) milite pour une certaine prudence dans l'affirmation de l'existence d'une relation négative. A défaut d'une relation négative certaine, il convient néanmoins de retenir l'absence de relation positive, à laquelle on pouvait s'attendre.

Autre axe d'analyse, le débat est-il préférable au conflit ? La réponse est positive. Bien que l'adéquation du modèle débat et conflit (figure 8.32)⁵ avec les données ne soit pas excellente, le débat a une influence globale positive de 0,29, contre une influence négative de -0,57 pour le conflit. Cette influence s'opère uniquement au travers des facteurs favorables à la résolution constructive. Quand il y a conflit, il n'y a pas de résolution constructive qui permette de garder l'aspect positif des antagonismes et d'en réduire les aspects négatifs. Tout se passe comme si l'émergence de conflits sabordait les conditions mêmes qui permettraient d'en limiter les aspects destructeurs. Ces résultats montrent que les encouragements à créer délibérément des conflits peuvent s'avérer dangereux.

En conclusion, le mode d'interaction le plus efficace lors de l'élaboration du budget est donc les débats entre pairs.

Tableaux 8.36 : Liens entre variables latentes - coefficients de régression⁶

	Modèle avec débat		Modèle avec conflit exprimé		Modèle avec conflit émotionnel	
	Débat sup.	Débat pairs	Conflit sup.	Conflit pairs	Emotion. Sup	Emotion pairs
Coefficients de régression avec performance budgétaire	-0,26*	0,42***	-0,35***	0,24**	-0,20*	-0,08 ns

⁵ Nous avons regroupé dans ce modèle le conflit exprimé et le conflit émotionnel, car notre analyse conceptuelle, tout comme les recherches antérieures révèlent l'aspect émotionnel de tout conflit.

⁶ *Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 5%

** Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 1%

***Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 0,1%

	Modèle avec débat & conflit	
	Débat	Conflit
Coefficients de régression avec performance budgétaire (1) = Influence directe	0,08 ns	0,24 ns
Coeff. régression entre facteurs favorisant et type d'opposition (2)	0,29**	-0,57***
Coeff. régression entre facteur favorisant résolution et performance budgétaire (3)	1,00***	
Influence indirecte sur la performance budgétaire (4) = (2)*(3)	0,29	-0,57
Influence totale = (1) + (4)	0,29	-0,57

Les indices d'ajustement sont moins bons que pour les modèles précédents (notamment pour le modèle avec conflit émotionnel et celui avec débat et conflit) mais ne s'éloignent pas fortement des normes communément admises. Il n'est pas surprenant que les R^2 diminuent considérablement, dès que l'on retire l'effet des « facteurs favorables à la résolution constructive des conflits ». Les contributions factorielles sont toutes significatives au seuil de 0,1%, hormis celles des variables manifestes de débat avec les supérieurs. Au total, la qualité des modèles est acceptable, d'autant plus qu'ils n'ont pas de visée prédictive mais simplement descriptive.

Tableau 8.37 : Indices d'ajustement

	Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé	Modèle avec conflit émotionnel	Modèle avec débat et conflit
χ^2/dl	3,313	2,220	4,436	4,684
RMSEA	0,124	0,90	0,151	0,157
GFI	0,883	0,883	0,817	0,776
CFI	0,891	0,891	0,821	0,723

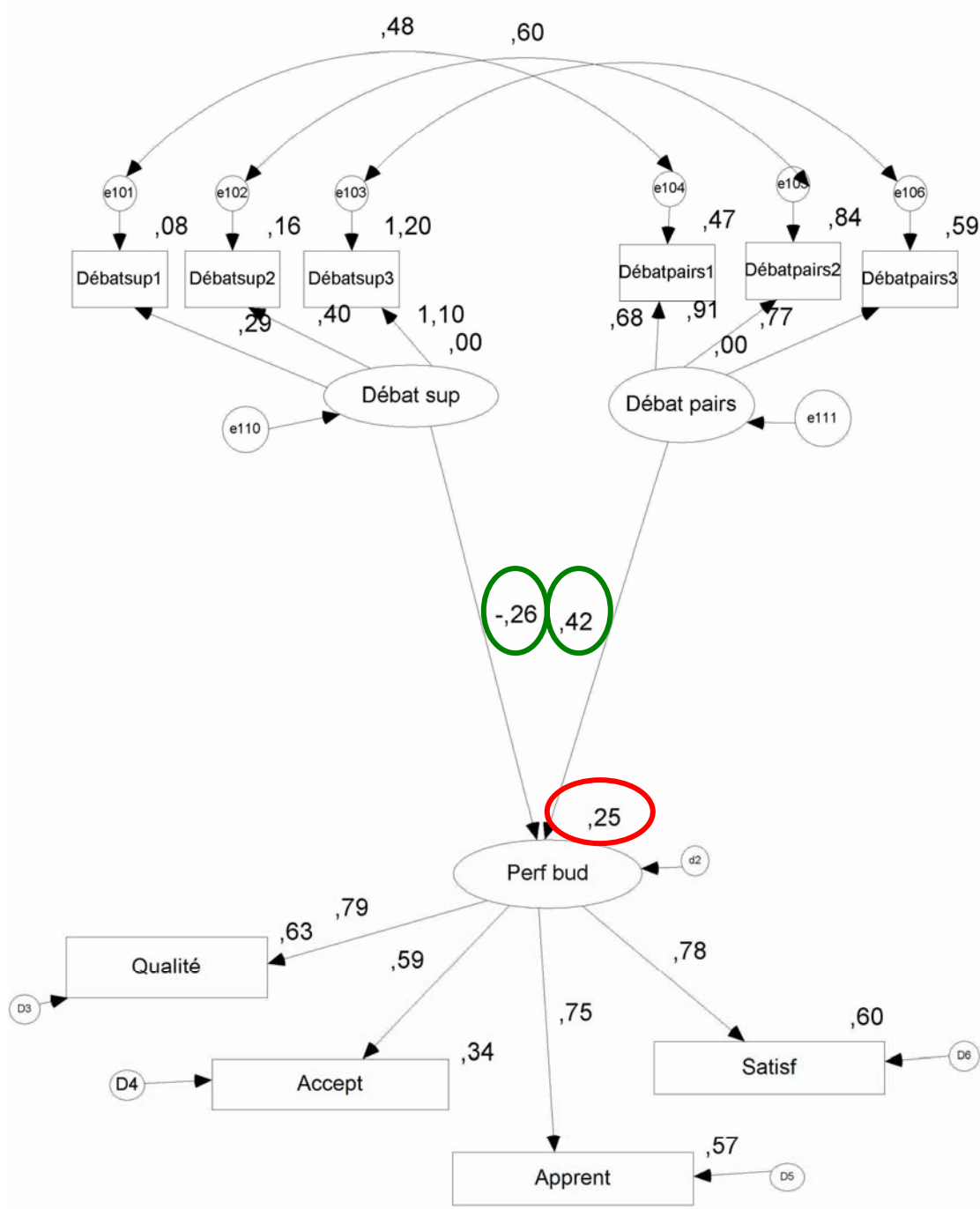
Tableau 8.38 : Pourcentage de la variance de la variable dépendante et latente « performance budgétaire » expliquée par le modèle

	Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé	Modèle avec conflit émotionnel	Modèle avec débat & conflit
R^2 expliqué par le modèle	0,25	0,18	0,05	0,83

Tableau 8.39 : Contributions factorielles

		Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé	Modèle avec conflit émotionnel	Modèle avec débat et conflit
Items de la variable latente d'opposition		Débats sup : 0,29 0,40 1,10 Débats pairs : 0,68 0,91 0,77	Conflits sup : 0,66 0,69 0,67 0,72 Conflits pairs : 0,65 0,79 0,82 0,71	Emotion sup : 0,58 0,75 0,77 0,32 Emotion pairs : 0,62 0,83 0,74 0,67	Débat : 0,44 1,20 Conflit : 0,66 0,64 0,87 0,88
Performance budgétaire avec	Qualité des décisions budgétaires	0,79	0,77	0,74	0,75
	Acceptation des décisions budgétaires	0,59	0,60	0,59	0,65
	Satisfaction – Motivation	0,75	0,76	0,72	0,80
	Apprentissage	0,78	0,79	0,81	0,72
Facteurs favorables à la résolution constructive avec	Vision commune				0,50
	But Commun				0,64
	Volonté de coopérer				0,61
	Croyance en la résolution				0,50

Figure 8.29 : Modèles d'équations structurelles mesurant l'influence directe du débat sur la performance budgétaire



chisquare=99,394
df=30
chisquare/df=3,313
pvalue=,000
Rmse=,124
p-value(rmse)=,000

Figure 8.30 : Modèles d'équations structurelles mesurant l'influence directe du conflit exprimé sur la performance budgétaire

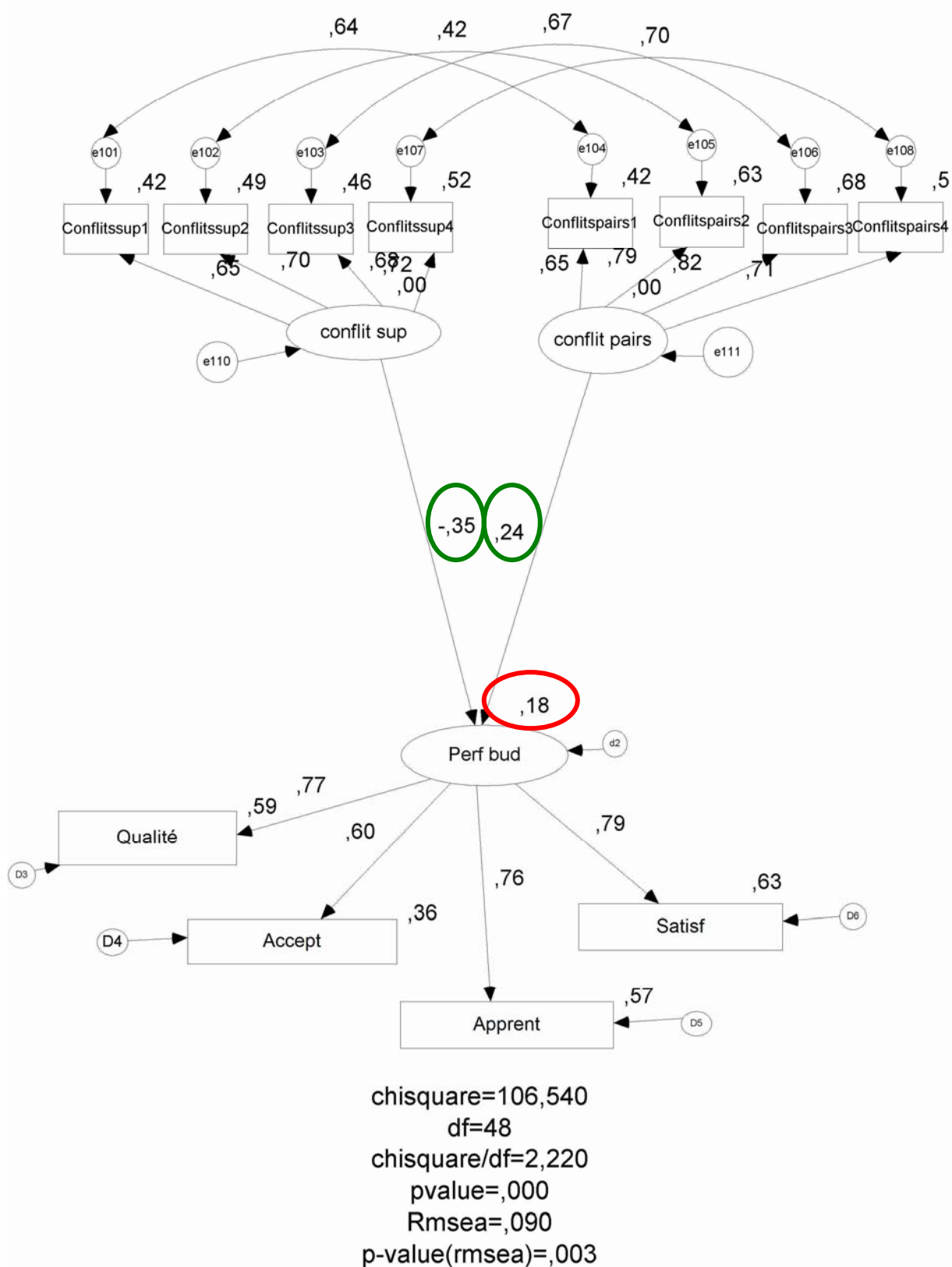


Figure 8.31 : Modèles d'équations structurelles mesurant l'influence directe du conflit émotionnel sur la performance budgétaire

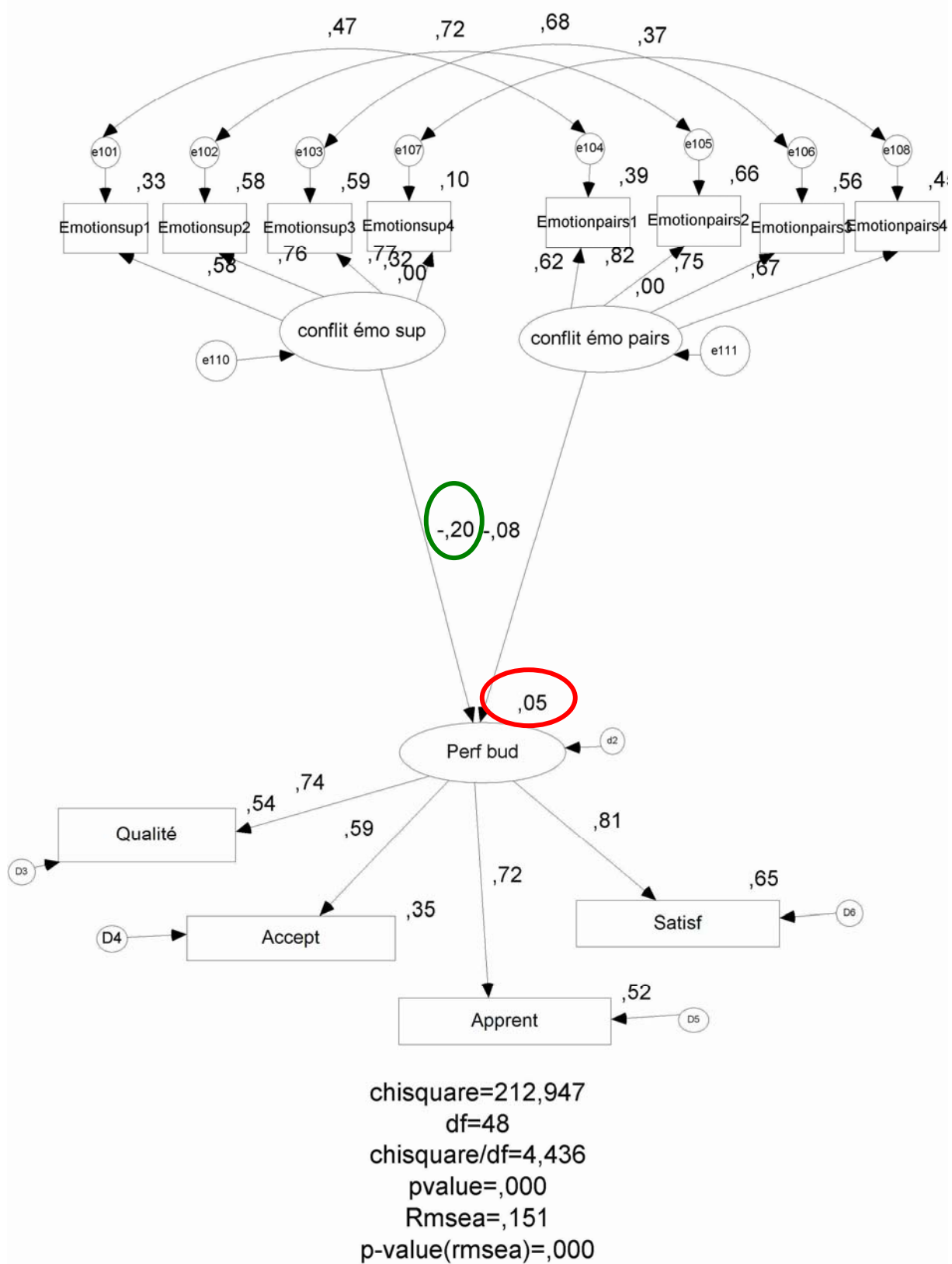
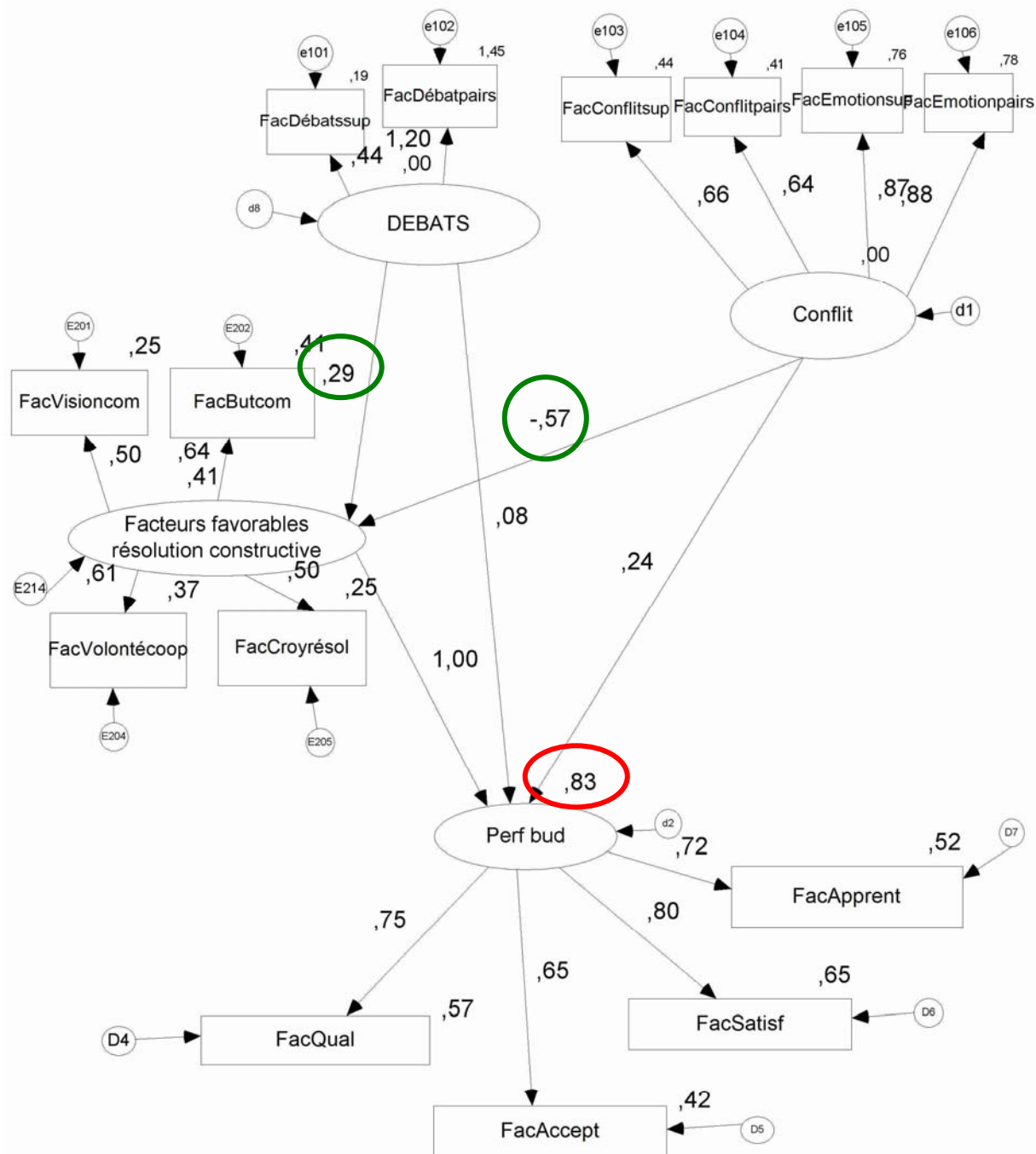


Figure 8.32 : Modèles d'équations structurelles mesurant l'influence directe et indirecte des débats et des conflits sur la performance budgétaire



chisquare=337,224
 df=72
 chisquare/df=4,684
 pvalue=,000
 Rmse=,157
 p-value(rmse)=,000

5. Test des hypothèses

5.1. Effet des oppositions sur les composants performance budgétaire

5.1.1. Effet des conflits à forte intensité émotionnelle

Les modèles d'équations structurelles précédents ont mis en évidence l'influence négative des conflits émotionnels sur la performance budgétaire. Nous allons maintenant entrer dans le détail des composants de la performance budgétaire.

D'après l'hypothèse H2a, les conflits à forte intensité émotionnelle sont incompatibles avec des décisions budgétaires de qualité. Les coefficients de corrélation entre conflit émotionnel et qualité des décisions ne sont pas significativement différents de zéro (tableau 8.40). Même en tenant compte de l'influence indirecte pouvant s'exercer au travers des « facteurs favorables à la résolution constructive », l'influence globale des conflits émotionnels n'est pas significativement négative. Il n'est donc pas possible de confirmer l'hypothèse H2a.

Tableau 8.40 : Corrélation entre conflit émotionnel et qualité des décisions budgétaires

		Fac Emotionsup	Fac Emotionpairs	FacQual
FacEmotionsup	Pearson Correlation	1	,785**	-,090
	Sig. (2-tailed)		,000	,271
	N	151	151	151
FacEmotionpairs	Pearson Correlation	,785**	1	-,084
	Sig. (2-tailed)	,000		,303
	N	151	151	151
FacQual	Pearson Correlation	-,090	-,084	1
	Sig. (2-tailed)	,271	,303	
	N	151	151	151

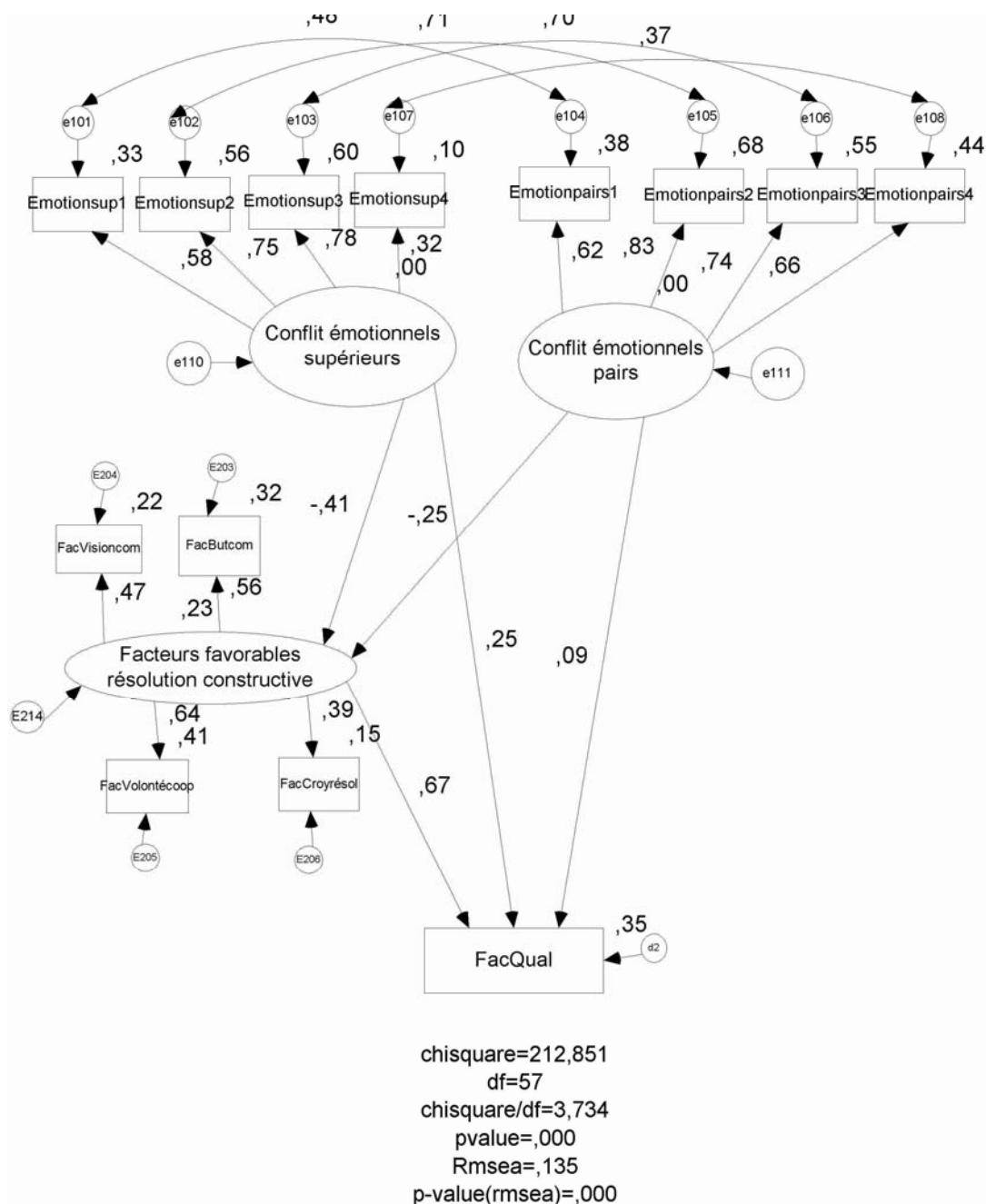
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tableau 8.41 : Influence directe et indirecte des conflits émotionnels sur la qualité des décisions budgétaires

	Coefficients de régression avec qualité (1) = influence directe	Coeff. régression entre facteurs favorisant et conflit émotionnel (2)	Coeff. régression entre facteur favorisant résolution et qualité (3)	Influence indirecte sur la qualité (4) = (2)*(3)	Influence totale = (1) + (4)
Conflit émotionnel supérieurs	0,25**	-0,41***	0,67***	-0,27	-0,02

Conflit émotionnel pairs	0,09 ns	-0,25*		-0,17	-0,08 ⁷
--------------------------	---------	--------	--	-------	--------------------

Figure 8.33 : Influence directe et indirecte des conflits émotionnels sur la qualité des décisions budgétaires



Selon l'hypothèse H2b, les conflits à forte intensité émotionnelle sont incompatibles avec un niveau élevé d'acceptation, de satisfaction et de motivation. Les coefficients de

⁷ Nous avons fait la somme des deux effets, bien que le coefficient de l'effet direct ne soit pas significativement différent de zéro car l'effet indirect est faible et en sens opposé. L'omission de l'effet direct aurait pu donner une image erronée de l'effet global.

corrélation entre conflit émotionnel et acceptation des décisions, satisfaction-motivation sont négatifs et significativement différents de zéro au seuil de 1% ou 5%. L'hypothèse H2b est donc confirmée.

Tableau 8.42 : Corrélations entre conflit émotionnel et acceptation des décisions budgétaires, satisfaction des participants au processus budgétaire

		Correlations			
		Fac Emotionsup	Fac Emotionpairs	FacAccept	FacSatisf
FacEmotionsup	Pearson Correlation	1	,785**	-,361**	-,226**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,005
	N	151	151	151	151
FacEmotionpairs	Pearson Correlation	,785**	1	-,285**	-,203*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,012
	N	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	-,361**	-,285**	1	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	-,226**	-,203*	,508**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,012	,000	
	N	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.1.2. Effet des conflits à faible intensité émotionnelle

Les hypothèses H2c et H2d postulent une influence positive des conflits à faible intensité émotionnelle sur la qualité des décisions budgétaires ainsi que sur l'acceptation, la compréhension, la satisfaction et la motivation individuelles. Il nous est difficile de tester ces deux hypothèses à partir des analyses déjà menées en raison des fortes corrélations entre les variables de conflits exprimé et de conflit émotionnel (comprises entre 0,449 et 0,646).

Pour distinguer les cas de conflits à faible intensité émotionnelle de ceux à plus forte intensité émotionnelle, nous avons classé les observations en quatre groupes, en maximisant les différences intergroupes sur les variables débatsup, débatpairs, conflitsup, conflit pairs, conflitémosup et conflitémopairs. Les moyennes de chaque groupe (figure 8.34) indiquent que le premier groupe englobe des cas de débat sans conflit, le deuxième des cas de conflit à plus faible intensité émotionnelle, le troisième des cas de conflit à forte intensité émotionnelle, et le quatrième des cas de faibles niveaux de débat et conflit. Replacés dans le cadre du modèle général testé, les groupes constitués statistiquement peuvent être apparentés aux quatre catégories génériques possibles (figure 8.35).

Figure 8.34 : Moyenne des quatre groupes sur les variables du modèle

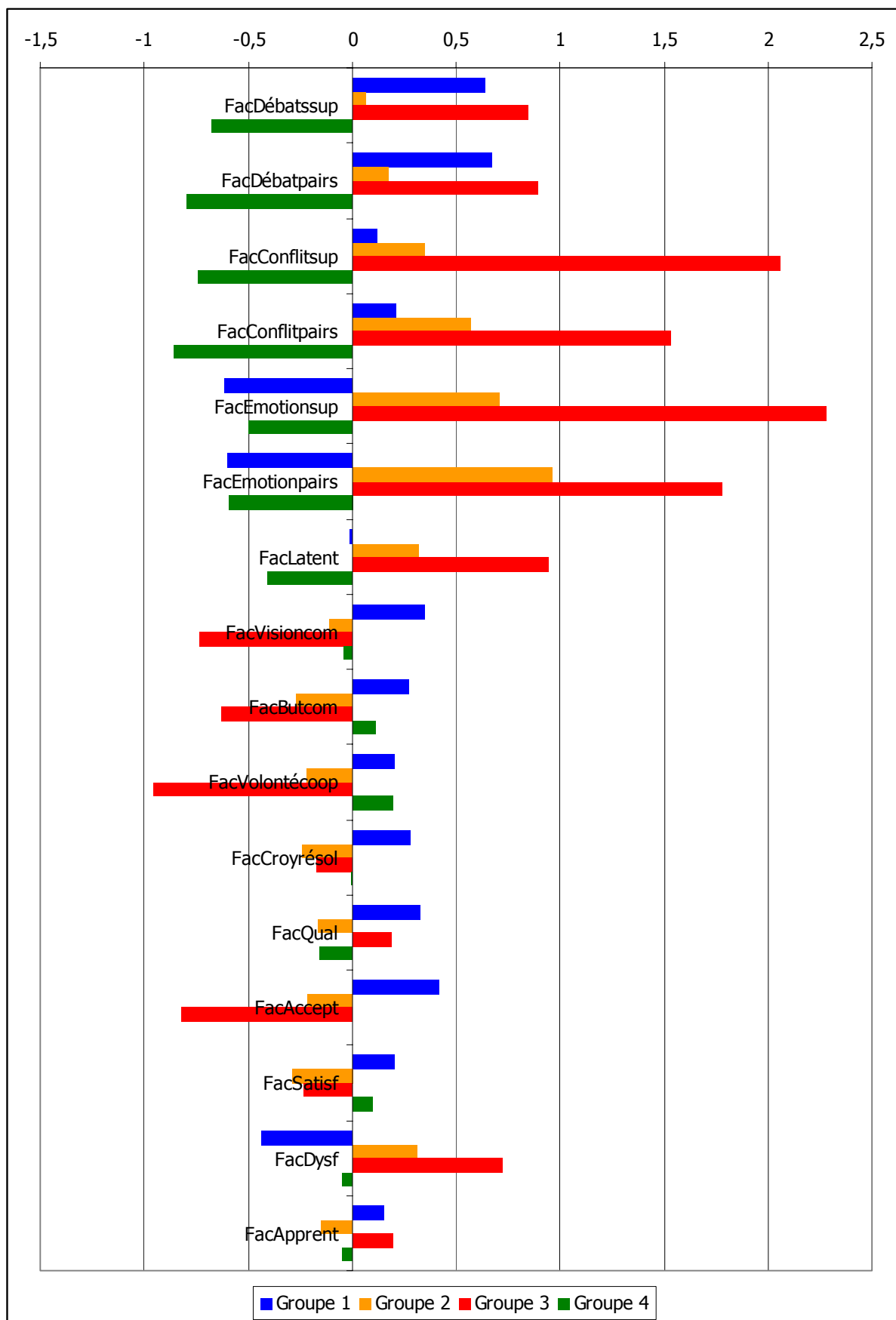
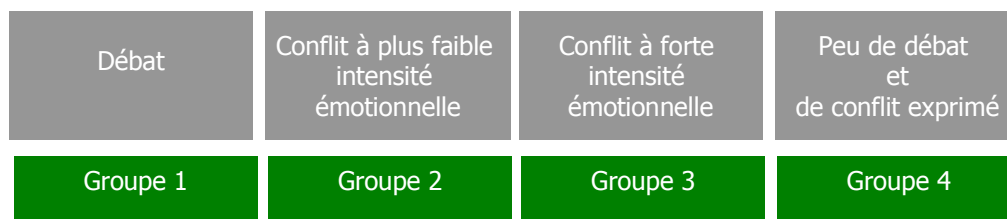


Figure 8.35 : Positionnement des quatre groupes constitués statistiquement



Nous avons vu que les conflits à forte intensité émotionnelle n'avaient pas d'influence sur la qualité des décisions budgétaires mais qu'ils contribuaient négativement à l'acceptation et à la satisfaction. Le test de comparaison de moyennes entre les groupes 2 et 3, c'est-à-dire entre des groupes qui se distinguent par l'intensité émotionnelle de leurs conflits, révèle que les moyennes ne sont pas significativement différentes (les variances non plus) que ce soit pour la qualité des décisions, l'acceptation ou la satisfaction.

Il n'est donc pas possible d'affirmer que les conflits à faible intensité émotionnelle ont un impact positif sur la qualité, l'acceptation et la satisfaction.

Tableau 8.43 : Test de comparaison des moyennes entre les groupes 2 et 3

Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FacQual	2	41	-,1616241	,97017074	,15151521
	3	11	,1920413	1,06118559	,31995949
FacAccept	2	41	-,2101083	,93963244	,14674593
	3	11	-,8230697	1,38568476	,41779967
FacSatisf	2	41	-,2862301	,87995706	,13742620
	3	11	-,2312458	1,33117291	,40136373

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FacQual	Equal variances assumed	,210	,649	-1,053	50	,297	-,35366533	,33583736	-1,02821	,32088385
	Equal variances not assumed			-,999	14,802	,334	-,35366533	,35402110	-1,10912	,40179432
FacAccept	Equal variances assumed	2,294	,136	1,729	50	,090	,61296138	,35456569	-,099205	1,325128
	Equal variances not assumed			1,384	12,572	,190	,61296138	,44282156	-,347020	1,572943
FacSatisf	Equal variances assumed	3,476	,068	-,164	50	,870	-,05498436	,33509081	-,728034	,61806533
	Equal variances not assumed			-,130	12,439	,899	-,05498436	,42423909	-,975713	,86574467

5.1.3. Effet des débats

Les coefficients de corrélation entre « débatpairs » et indicateurs de résultat (qualité des décisions budgétaires, acceptation, satisfaction) sont positifs et significativement différents de zéro au seuil de 1% ou 5% (tableau 8.44). Par contre, pour ce qui est des débats avec les supérieurs, les coefficients de corrélation ne sont pas statistiquement différents de zéro. Par conséquent, les hypothèses H2e et H2f sont confirmées pour les débats avec les pairs mais pas pour les débats avec les supérieurs.

Tableau 8.44 : corrélations entre types de débat, qualité des décisions budgétaires, acceptation et satisfaction

		Correlations				
		Fac Débatssup	Fac Débatpairs	FacQual	FacAccept	FacSatisf
FacDébatssup	Pearson Correlation	1	,530**	,136	,045	,048
	Sig. (2-tailed)		,000	,097	,587	,558
	N	151	151	151	151	151
FacDébatpairs	Pearson Correlation	,530**	1	,387**	,208*	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,010	,005
	N	151	151	151	151	151
FacQual	Pearson Correlation	,136	,387**	1	,433**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,097	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	,045	,208*	,433**	1	,508**
	Sig. (2-tailed)	,587	,010	,000		,000
	N	151	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	,048	,228**	,581**	,508**	1
	Sig. (2-tailed)	,558	,005	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.2. Effet des oppositions quand il y a résolution constructive sur la performance budgétaire

D'après les hypothèses H3, les conflits et les débats lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive sont compatibles avec des décisions budgétaires de qualité ainsi qu'un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction

Les équations structurelles du tableau 8.32 et 8.35 font apparaître des coefficients de régression positifs, élevés (proches de 1) et statistiquement significatifs entre « facteurs favorables à la résolution constructive » et performance budgétaire. Les corrélations simples entre les différents facteurs favorables à la résolution constructive et les différentes

composantes de la performance budgétaire sont positives et significatives (tableau 8.31). Les différentes hypothèses H3 sont donc confirmées.

5.3. Conflits et dysfonctionnements

D'après les hypothèses H4a et H4b, les conflits exprimés ainsi que les conflits latents non exprimés, entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs.

Il existe en effet des corrélations positives entre conflit exprimé avec les supérieurs, conflit latent et dysfonctionnements, significatives au seuil de 1% (tableau 8.45). Ces corrélations ne sont toutefois pas différentes de zéro quand la variable de conflits entre pairs intervient. Les hypothèses H4a et H4b sont donc confirmées pour les conflits avec les supérieurs mais pas pour les conflits entre pairs.

Tableau 8.45 : Corrélations entre types de conflit et dysfonctionnements

		Correlations			
		FacConflitsup	Fac Conflitpairs	FacLatent	FacDysf
FacConflitsup	Pearson Correlation	1	,531**	,485**	,302**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
FacConflitpairs	Pearson Correlation	,531**	1	,338**	,036
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,662
	N	151	151	151	151
FacLatent	Pearson Correlation	,485**	,338**	1	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
FacDysf	Pearson Correlation	,302**	,036	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,662	,000	
	N	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.4. Conflits, débats, résolution constructive et apprentissage

D'après les hypothèses H5a et H5b, les conflits et les débats lorsqu'ils font l'objet d'un traitement constructif, favorisent l'apprentissage organisationnel. Des modèles d'équations structurelles représentant l'influence directe et indirecte des débats et des conflits sur l'apprentissage (figure 8.36 & 8.37) mettent en évidence un effet contrasté selon le type d'opposition. Les conflits avec les supérieurs ont une influence globale négative ; les

débats avec les supérieurs n'ont pas d'impact. A l'inverse, les conflits et les débats avec les pairs ont une influence positive.

C'est dans le cas des conflits avec les pairs que l'influence est la plus forte, sans être médiatisée par l'effet des facteurs favorables à la résolution constructive. Dans le cas des débats avec les pairs, la totalité de l'effet est dû à la variable médiatrice. Seul le cas des débats avec les pairs nous permet de confirmer l'hypothèse initiale.

Tableau 8.46 : Influence directe et indirecte des conflits exprimés sur l'apprentissage

	Coefficients de régression avec apprent.(1) = influence directe	Coeff. régression entre facteurs favorisant et conflit exprimé (2)	Coeff. régression entre facteur favorisant résolution et apprent. (3)	Influence indirecte sur l'apprent. (4) = (2)*(3)	Influence totale = (1) + (4)
Conflit exprimé supérieurs	0,06 ns	-0,48***	0,68***	-0,33	-0,33
Conflit exprimé Pairs	0,26***	0,03 ns		0	0,26

Tableau 8.47 : Influence directe et indirecte des conflits exprimés sur l'apprentissage

	Coefficients de régression avec apprent.(1) = influence directe	Coeff. régression entre facteurs favorisant et débats (2)	Coeff. régression entre facteur favorisant résolution et apprent. (3)	Influence indirecte sur l'apprent. (4) = (2)*(3)	Influence totale = (1) + (4)
Débats supérieurs	-0,09 ns	-0,23 ns	0,60***	0	0
Débats pairs	0,14 ns	0,29**		0,17	0,17

Figure 8.36 : Influence directe et indirect des types de conflit exprimé sur l'apprentissage

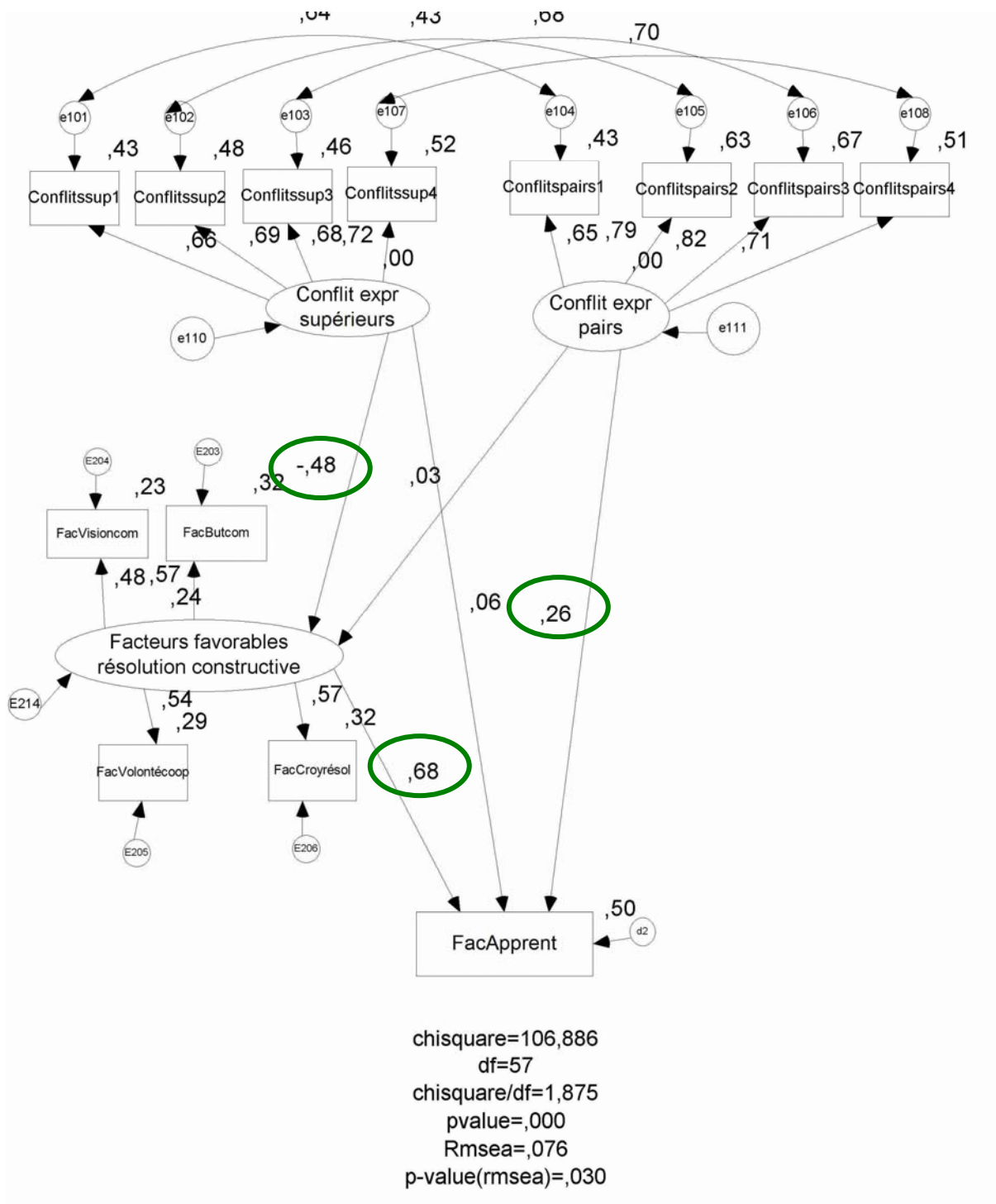
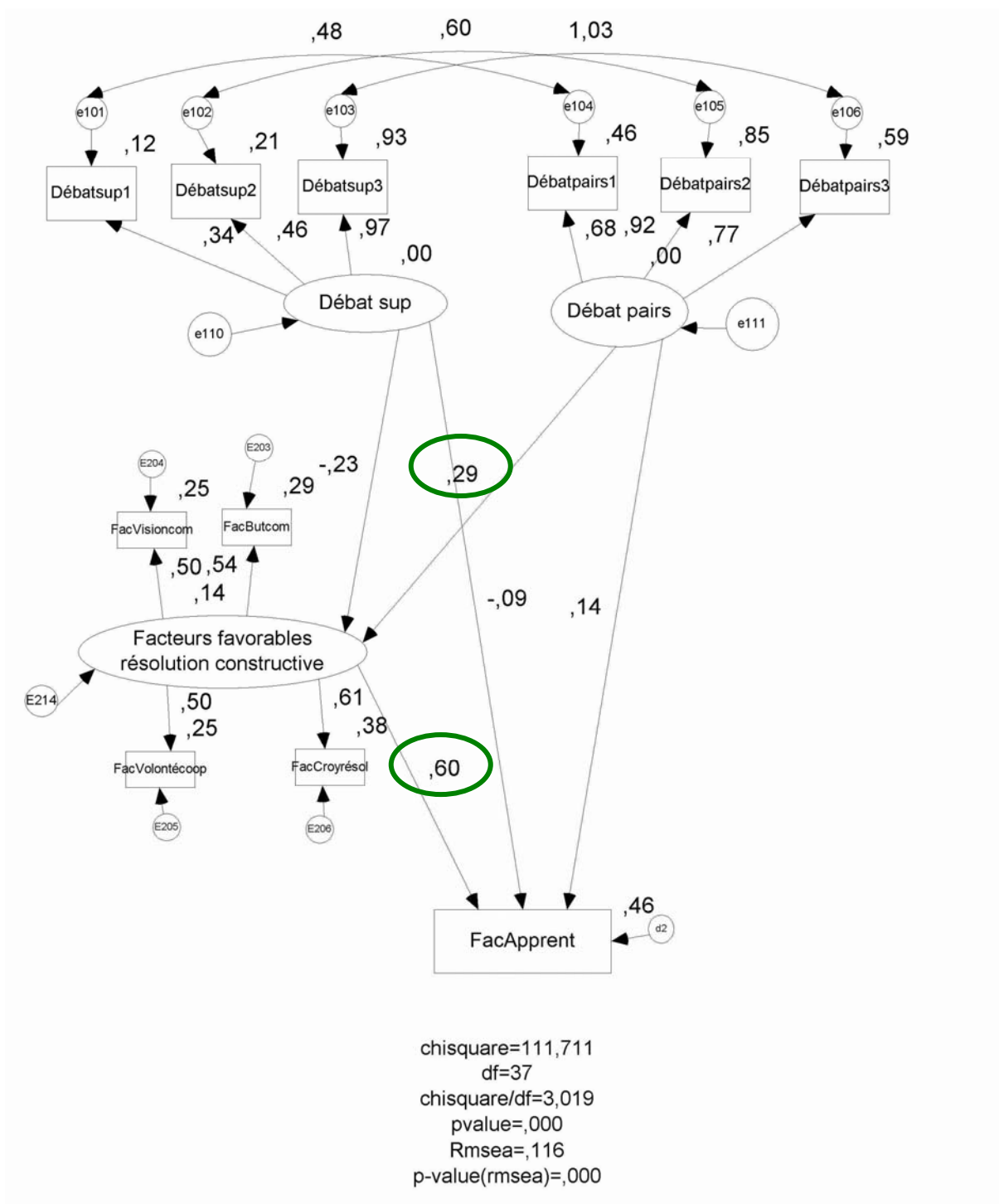


Figure 8.37: Influence directe et indirect des types de débat sur l'apprentissage



5.5. Résumé

Par rapport aux analyses que nous avons déjà menées dans ce chapitre, le test des hypothèses initiales a permis « d'éclater » le méta-construit de performance budgétaire et

de faire apparaître l'effet des oppositions sur un indicateur isolé, que celui-ci soit la qualité des décisions budgétaires, l'acceptation, la satisfaction, l'apprentissage ou les dysfonctionnements.

Les résultats précédemment mis en évidence avec la « performance budgétaire », appréciée globalement, sont corroborés. Les oppositions entre pairs n'ont pas le même impact que celles avec les supérieurs hiérarchiques. Les débats entre pairs favorisent la qualité, l'acceptation, la satisfaction, l'apprentissage et ne provoquent pas de dysfonctionnements, alors que les débats avec les supérieurs n'ont pas d'influence directe sauf sur les dysfonctionnements, auxquels ils sont positivement liés. Les conflits avec les pairs contribuent à l'apprentissage organisationnel, contrairement aux conflits avec les supérieurs. L'influence négative des conflits émotionnels sur l'acceptation et la satisfaction est confirmée.

Le test des hypothèses à partir des questionnaires aboutit à des conclusions compatibles bien que, majoritairement, non identiques à celles des entretiens. Deux variables qui apparaissent indépendantes dans les entretiens peuvent en effet apparaître liées dans les questionnaires, et réciproquement (hypothèses H2a et H2b). Ensuite une conclusion des entretiens peut n'être validée que pour les pairs ou les supérieurs (hypothèses H2e, H2f, H4a, H4b, H5a et H5b). Il n'existe donc pas de contradiction entre les deux approches, puisque les entretiens peuvent toujours être interprétés comme un cas particulier des régularités révélées par les questionnaires.

Tableau 8.48 : Synthèse du test des hypothèses à partir des questionnaires

Hypothèse	Résultat du test	Conclusions des questionnaires – Commentaires	Conclusion du pré-test à partir des entretiens	Cohérence questionnaires / entretiens ⁸
H ₀ 2a	Non confirmation	Certains conflits à forte intensité émotionnelle peuvent être compatibles avec des décisions budgétaires de qualité : les phénomènes sont indépendants	Les conflits émotionnels favorisent des décisions budgétaires de qualité (coefficient de corrélation positif significatif au seuil de 7,6%)	
H ₀ 2b	Confirmation	Les conflits à forte intensité émotionnelle ne sont pas compatibles avec un niveau élevé d'acceptation, de satisfaction et de motivation.	Certains conflits à forte intensité émotionnelle sont compatibles avec un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction (variables indépendantes)	
H ₀ 2c	Non confirmation	Les conflits à faible intensité émotionnelle ne favorisent pas des décisions budgétaires de qualité	Non testable	

⁸ Rouge = Conclusions incohérentes – Vert = conclusions convergentes – vert hachuré = conclusions compatibles

H ₀ 2d	Non confirmation	Les conflits à faible intensité émotionnelle ne favorisent pas l'acceptation, la compréhension, la satisfaction et la motivation.	Non testable	
H ₀ 2 ^e		Les débats entre pairs favorisent des décisions budgétaires de qualité mais pas avec les supérieurs	Les débats favorisent des décisions budgétaires de qualité	
H ₀ 2f	Confirmation pour les pairs / non confirmation pour les supérieurs	Les débats entre pairs favorisent un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction mais pas avec les supérieurs	Les débats favorisent un niveau élevé d'acceptation et de satisfaction (notamment quand les débats ne sont pas liés à un niveau de conflit élevé).	
H ₀ 3a	Confirmation	Les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, sont compatibles avec des décisions budgétaires de qualité	Non testable	
H ₀ 3b	Confirmation	Les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, sont compatibles avec de l'acceptation, de la satisfaction et de la motivation.	Non testable	
H ₀ 3c	Confirmation	Les débats, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, favorisent les décisions budgétaires de qualité	Idem (mais le résultat n'était pas significatif d'un point de vue statistique)	
H ₀ 3d	Confirmation	Les débats, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, favorisent un niveau élevé d'acceptation, de satisfaction et de motivation.	Idem (mais le résultat n'était pas significatif d'un point de vue statistique)	
H ₀ 4a	Confirmation pour les supérieurs / non confirmation pour les pairs	Les conflits exprimés avec les supérieurs entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs mais pas ceux entre pairs	Les conflits exprimés entraînent des dysfonctionnements organisationnels	
H ₀ 4b	Confirmation	Les conflits latents entraînent des dysfonctionnements organisationnels, de type rétention d'information, sabotages, départs	Non testable	
H ₀ 5a	Confirmation pour les pairs / non Confirmation pour les supérieurs	Les conflits avec les pairs favorisent l'apprentissage, sans influence de la variable médiatrice, mais pas les conflits avec les supérieurs.	Les débats et les conflits, lorsqu'ils font l'objet d'une résolution constructive, semblent favoriser l'apprentissage mais ce résultat n'est pas significatif d'un point de vue statistique	
H ₀ 5b		Les débats avec les pairs favorisent l'apprentissage organisationnel via la variable médiatrice, mais pas ceux avec les supérieurs.		

Tableau 8.49 : Résumé des différences de résultat entre questionnaires et entretiens

Hypothèses	Variables	Relation dans les questionnaires	Relation dans les entretiens
H2a	Conflit émotionnel et qualité des décisions budgétaires	Indépendance	Relation négative
H2b	Conflit émotionnel, acceptation et satisfaction	Relation négative	Indépendance
H2e	Débat et qualité des décisions budgétaires	Relation positive pour les pairs. Indépendance pour les	Relation positive

		supérieurs	
H2f	Débat, acceptation et satisfaction	Relation positive pour les pairs. Indépendance pour les supérieurs	Indépendance
H4a	Conflit exprimé et dysfonctionnements	Relation positive pour les supérieurs. Indépendance pour les pairs	Relation positive
H5a	Conflit exprimé, résolution constructive et apprentissage	Relation directe positive avec les pairs, indépendance pour les supérieurs	Relation positive
H5b	Débat, résolution constructive et apprentissage	Relation indirecte positive avec les pairs, indépendance pour les supérieurs	Relation positive

6. Conclusions et mise en perspective

6.1. Conclusions

Dans une stratégie de triangulation, où le recoupement des méthodes et des instruments de mesure permet de mieux cerner un phénomène, nous allons comparer et synthétiser les résultats des entretiens et des questionnaires.

Effets des oppositions sur les facteurs favorables à la résolution constructive des conflits

Les entretiens et les questionnaires convergent vers la même conclusion : les conflits nuisent aux facteurs favorables à leur propre résolution, contrairement aux débats. Le conflit ne possède pas en soi les germes de sa résolution constructive. La sortie du conflit requiert un véritable travail de construction d'un but commun, de développement d'interactions collaboratives et de maintien d'un état d'esprit positif.

Effets des facteurs favorables à la résolution constructive des conflits sur la performance budgétaire

Les entretiens n'avaient apporté aucune réponse en raison du manque de significativité des coefficients de corrélation. Par contre, les questionnaires révèlent non seulement l'existence d'une relation positive mais aussi l'influence prépondérante des facteurs favorables à la résolution des conflits sur la performance budgétaire, par rapport à l'influence directe des débats ou des conflits. Il est donc inadéquat d'exhorter les entreprises à avoir des débats ou même des conflits si elles ne se sont pas assurées, au préalable, que leurs collaborateurs partageaient un but supérieur commun, une vision commune et étaient

capables de maintenir des communications et un état d'esprit positifs malgré les divergences d'opinion. La performance budgétaire est plus améliorée par l'existence de facteurs favorables à la résolution des oppositions que par le niveau de débat ou de conflit.

Effets des oppositions sur la performance budgétaire

Les seules oppositions qui influencent directement et positivement la performance budgétaire sont les conflits avec les pairs et les débats avec les pairs (figure 8.36). Quand on considère l'impact indirect, le débat entretient une relation positive avec les facteurs favorables à la résolution constructive et affiche par conséquent un coefficient de régression positif avec la performance budgétaire (contrairement au conflit).

Les vertus supposées du conflit n'ont été vérifiées que dans le cas des conflits entre pairs. L'influence négative des conflits avec les supérieurs sur la performance budgétaire démontre que l'on ne peut supporter un principe général qui ferait du conflit un améliorateur systématique de la qualité des décisions budgétaires, de l'acceptation, de la satisfaction et de la motivation.

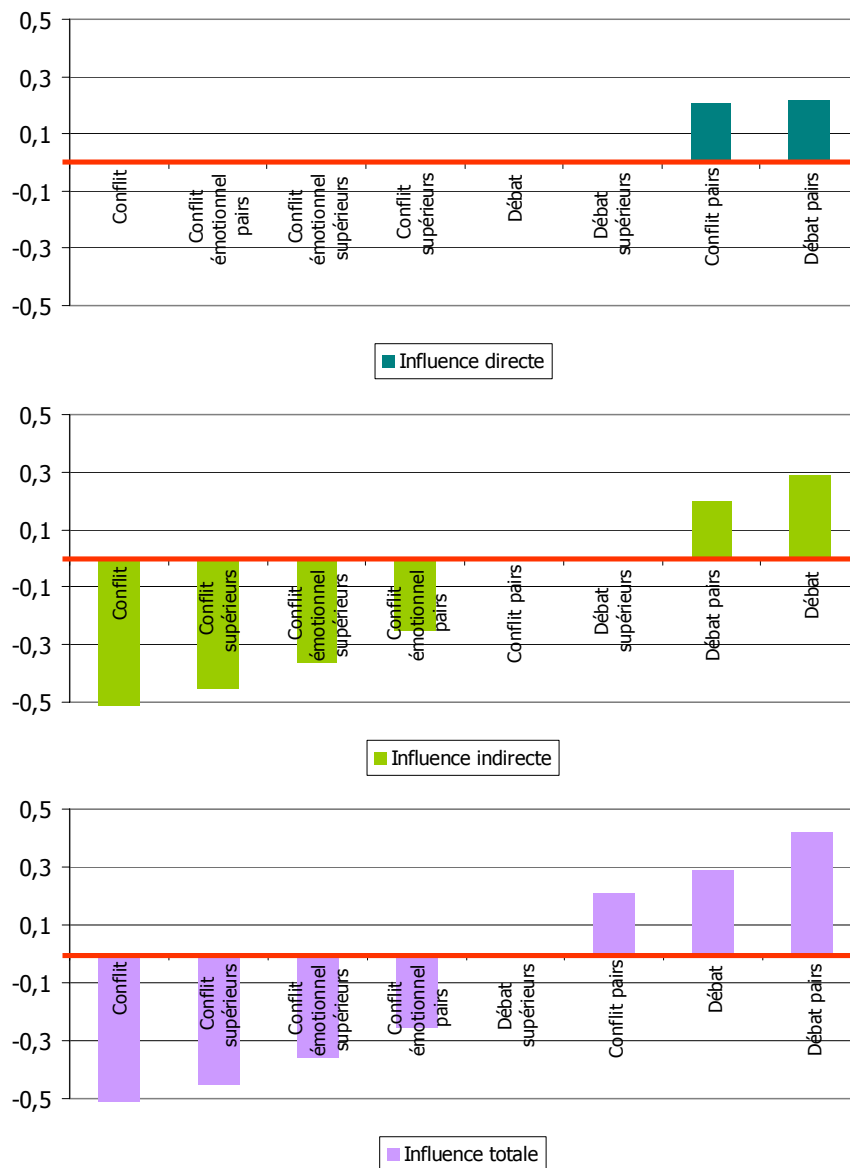
Les entretiens et les questionnaires convergent pour faire ressortir un impact positif des débats entre pairs et ambivalent des conflits. Les débats ont des conséquences positives sur la qualité, l'acceptation, la satisfaction et la motivation. Les débats sont préférables au conflit ; les débats entre pairs à l'absence de débat mais pour ce qui est des relations hiérarchiques il semblerait que la performance budgétaire soit indépendante du degré de débat (selon les méthodes d'analyse, on observe une relation d'indépendance ou une faible relation négative).

Concernant les aspects humains (acceptation, satisfaction, motivation et dysfonctionnements), les conflits ont une influence négative, sauf cas atypiques des entretiens (cas n°5 et n°7). Pour ce qui est de la qualité des décisions et de l'apprentissage, les conflits favoriseraient la qualité des décisions budgétaires et l'apprentissage dans les entretiens (même si les corrélations ne sont significatives qu'au seuil de 10% et établies sur un échantillon de toute petite taille), tout comme dans les questionnaires pour ce qui est des conflits entre pairs (corrélation faible mais positive au seuil de 5,6% pour la qualité des décisions et au seuil de 4,1% pour l'apprentissage). Les conflits entre pairs pourraient donc favoriser la qualité des décisions et l'apprentissage.

Les partisans du conflit qui préconisent de créer délibérément du conflit pour améliorer les processus organisationnels ont probablement dû raisonner à partir

d'entreprises soudées autour d'un même but, d'une même vision, à l'image du cas 5 de nos entretiens.

Figure 8.38: Influence directe, indirecte et globale des types d'opposition sur la performance budgétaire



6.2. Mise en perspective des résultats obtenus par les questionnaires et les entretiens

6.2.1. Hypothèses à partir des entretiens pour expliquer les différences d'effets des oppositions avec les supérieurs ou entre pairs

Les entretiens ont fait ressortir l'exercice de l'autorité comme facteur limitant les oppositions. Il existe une dissymétrie de position dans la relation hiérarchique qui explique que l'échange ne va pas jusqu'à son terme « naturel ». Les discussions sont avortées, censurées alors qu'entre pairs, les individus s'expriment plus facilement.

« C'est le budget d'une affaire. Mais c'est souvent que ça se passe et c'est là où il y a le plus de conflits parce que les gens qui discutent n'ont pas de rapport hiérarchique entre eux. »
(entretien n°6)

Dans les oppositions avec supérieurs, un simulacre de participation peut être à l'œuvre, comme Argyris (1953) l'avait déjà observé. Les subordonnés « capitulent » et s'inclinent devant des décisions qu'ils peuvent juger arbitraires.

« Finalement, la discussion a été close par une capitulation en quelque sorte de l'agence ». (entretien n°1).

« il y a un rapport hiérarchique entre les différentes personnes, donc il n'y a pas vraiment de conflit, parce que l'opérationnel, il parle quand même à son patron, qui lui fait sa fiche de paie et qui lui donne ses objectifs. » (entretien n°6).

« Il peut y avoir colère au sens où pour arrêter des discussions sans fin, qui résultent justement de cette incompréhension associé à un arbitrage, un membre de direction quelque part, on appelle ça se met en colère ou ne se met pas en colère, mais va imposer sa décision. Et on peut prendre ça comme une forme, entre guillemets d'une certaine violence, entre guillemets. Donc, si la personne est un peu colérique, ça prendra la forme de colère, sinon, on appellera ça juste une marque d'autorité forte » (entretien n°8).

L'étude des facteurs limitant les oppositions au chapitre précédent avait fait apparaître un lien positif et significatif entre conflit exprimé et non expression des doutes, ce que nous avons interprété comme un phénomène d'auto-censure, d'autant plus marqué que le conflit est intense. On peut donc raisonnablement émettre l'hypothèse que les oppositions avec les supérieurs sont beaucoup plus marquées par l'auto-censure que les oppositions avec les pairs.

L'arbitraire des décisions prises par la hiérarchie réduit l'implication. En position de subordination, les individus se taisent mais n'adhèrent pas pour autant. Ils se détachent et prennent de la distance par rapport à des solutions qu'on leur a imposées autoritairement.

« Maintenant, il peut y avoir une relative incompréhension ou une acceptation qui n'est en fait un peu que de façade. Les gens font avec. » (entretien n°8).

« je dirais qu'au bout du compte, on a quand même peu de marge de manœuvre, c'est la manière dont on nous le fait ressentir, en tous cas, et que finalement la solution est en quelque sorte un peu imposée ». (entretien n°1).

A contrario, les oppositions entre pairs favorisent l'échange. L'élaboration du budget est l'occasion de partager idées et informations, ainsi que de solliciter des conseils, avis et solutions auprès de ses pairs ou des fonctionnels de l'entreprise.

« Oui, c'est le moment du grand déballage de printemps. C'est là où tout le monde justement met en avant ses petits problèmes, parle de ses difficultés à atteindre ses objectifs et des raisons pour lesquelles ils n'arriveront pas à l'atteindre et c'est là où il y a le nombre de productivité jaillit, là où il y a le plus grand nombre d'idées de productivité qui jaillit. » (entretien n°5)

« j'ai dix mille exemples en tête, c'est l'occasion pour les opérationnels de la structure de dire tant qu'on y est à parler de ce sujet-là, qu'est-ce que vous pensez de, comment est-ce que je peux faire si, est-ce que vous pourriez pas m'aider à ? Oui, c'est l'objet de discussion et d'échange. » (entretien n°6)

Il ne s'agit pas pour autant de dénier toute valeur aux échanges le long de la ligne hiérarchique, au prétexte que les termes de l'échange sont déséquilibrés. Dans certaines entreprises, ce que nous avons désigné comme « une ruse » managériale, en empruntant à Hegel son idée des passions comme ruse de la raison dans l'histoire, fonctionne très bien : les objectifs budgétaires ne sont pas imposés brutalement, bien qu'ils soient connus d'avance. L'élaboration itérative du budget, jusqu'à ce qu'il convienne à la direction, force à trouver des idées, à inventer de solutions pour atteindre les objectifs fixés.

« c'était des discussions constructives qui ont amené à nous dépasser un petit peu et puis trouver des nouvelles opportunités pour arriver aux objectifs demandés. » (entretien n°10)

« Bon, là, évidemment, il y a toujours cette frustration de dire, ben pourquoi vous ne nous donnez pas le chiffre au départ, ce sera plus simple. Mais pas forcément, parce qu'en y réfléchissant, c'est bien aussi que tout le monde réfléchisse au processus et ça donne souvent une montée d'adrénaline, si je peux dire, de tout le monde pour trouver des solutions et trouver des nouvelles idées, des nouvelles initiatives. » (entretien n°10)

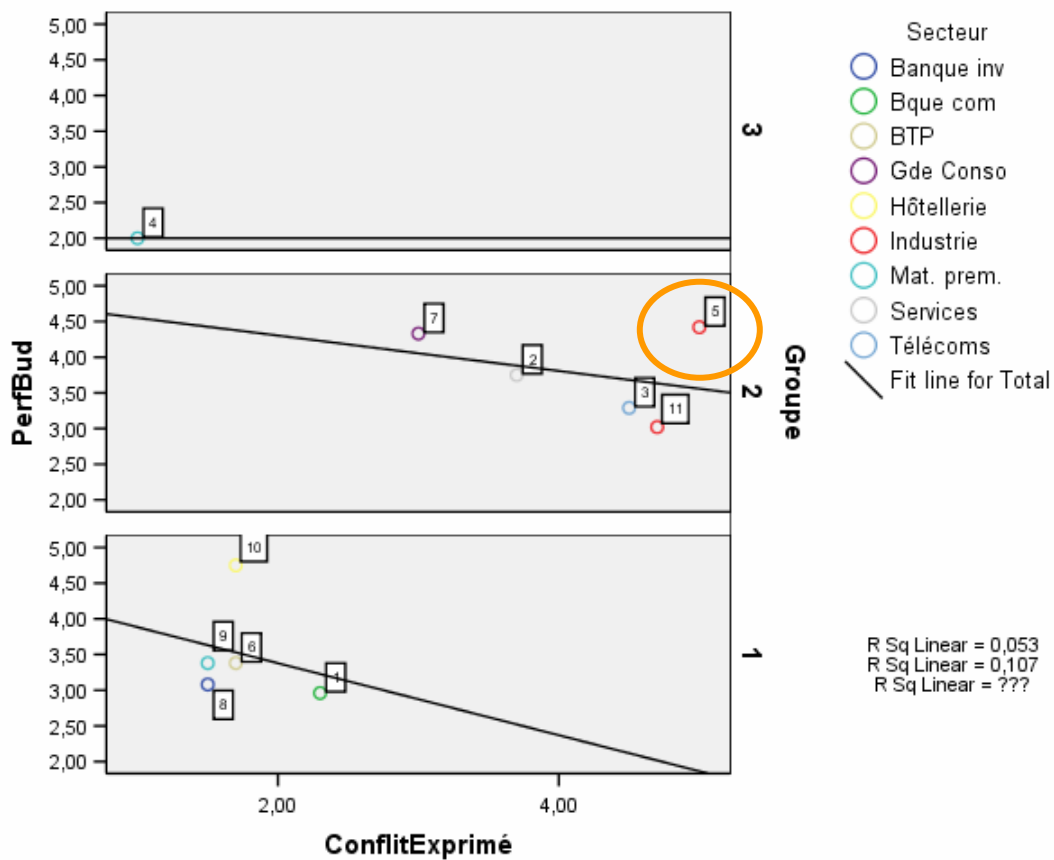
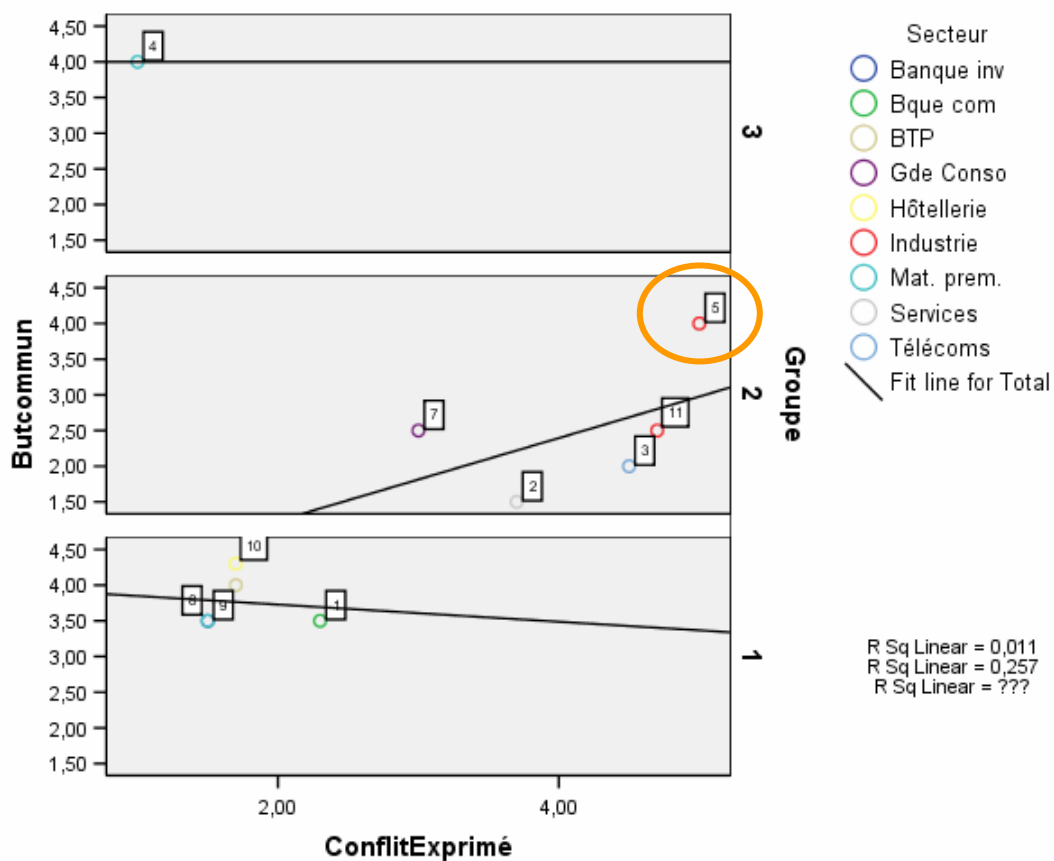
A la différence des oppositions (débats ou conflits) avec les pairs qui ont une influence positive sur la performance budgétaire, les débats avec les supérieurs sont donc indépendants de la performance budgétaire. Tout dépend de la manière dont les individus perçoivent les exigences de leur hiérarchie : arbitraires ou comme une opportunité pour s'améliorer.

6.2.2. Cas atypique mis en évidence par les entretiens

Les entretiens font en effet ressortir un cas atypique qui présente la particularité d'avoir des relations directes entre conflit et but commun et conflit et performance budgétaire élevées (figures 8.39). Le cas n°5 combine ainsi un fort niveau de conflit, un but supérieur commun partagé et une très bonne performance budgétaire.

Figures 8.39 : Diagrammes conflit exprimé* but commun et conflit exprimé * performance budgétaire par groupe, pour les onze cas des entretiens

Troisième partie : approfondissement des construits et test des relations entre variables



Les équations structurelles ont montré que la performance budgétaire tendait à diminuer avec l'intensité des conflits. Certaines entreprises, à l'instar du cas 5, constituent des exceptions à cette règle. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ces entreprises ont une culture dure, virile où le conflit est instauré en mode de management. Le dirigeant crée délibérément des conflits pour tirer le maximum de ses subordonnés. Le conflit devient alors un mode d'interaction courant, qui fait partie des pratiques organisationnelles et que les individus savent gérer. Le conflit et la tension sont les ressorts de la performance mais ne sont pas antinomiques d'une vision et de buts partagés.

Le conflit est donc compatible avec la performance budgétaire quand les facteurs de cohésion (but commun, vision commune) sont élevés et que les conflits sont perçus comme un mode d'interaction « normal ». Dans ce cadre, les conflits ne sont pas subis mais créés dans un contexte organisationnel, dont on sait qu'il « amortira » le potentiel délétère des interactions conflictuelles. Si les dirigeants tiennent à mettre en pratique certaines exhortations à une plus grande conflictualité au sein de leurs équipes, ils doivent au préalable s'assurer que les conditions favorables à la résolution constructive des conflits sont réunies.

Chapitre 9. CONCLUSIONS

Nous nous proposons dans ce chapitre de résumer dans un premier temps les résultats empiriques et conceptuels de notre travail. Ses limites et les pistes de recherche complémentaires seront ensuite abordées. Enfin, une synthèse des apports théoriques, pragmatiques et pédagogiques sera présentée.

1. Clarification conceptuelle au sujet du conflit

La confusion est extrêmement fréquente entre débat et conflit, alors qu'il est essentiel de différencier ces deux notions dans l'univers policé des organisations, où les conflits se manifestent rarement par des agressions physiques mais plutôt par des échanges véhéments. Dans un débat, il y a une opposition, un échange d'arguments, mais sans qu'aucun des participants ne le perçoive comme une menace identitaire : les deux opinions peuvent coexister, sans que la validité de l'une ne remette l'autre fondamentalement en cause. L'autre point de vue n'est pas accepté mais il est reconnu comme acceptable. *A contrario*, dans un conflit, il y a une opposition entre individus, dont au moins une des parties perçoit l'autre comme une menace à écarter.

Les conflits comportent une dimension affective car la perception subjective de menace suscite une réaction émotionnelle. C'est pourquoi, il n'existe pas selon nous de conflit rationnel ou cognitif que l'on pourrait opposer à un conflit émotionnel ou affectif (Jehn, 1994, 1995, Amason et al., 1995, Amason, 1996 ou Pelled et al., 2001). Un conflit n'est pas rationnel parce qu'il est « orienté vers les tâches et polarisé sur les différences de jugement relatives au meilleur moyen d'atteindre un objectif. » (Amason, 1996, p. 127). Il suffit qu'un des protagonistes s'identifie en effet avec un des moyens d'atteindre l'objectif pour que le débat tourne au conflit. Nos données confirment l'existence de cette dimension émotionnelle : le conflit exprimé est corrélé au conflit émotionnel avec un coefficient de 0,6.

Certains auteurs prêtent au conflit rationnel des vertus qu'ils devraient en fait attribuer au débat, s'ils n'amalgamaient pas les deux notions. Les thèses modernes sur le conflit pourraient donc s'avérer banales après la substitution du terme de conflit par celui de débat. Malgré tout, les conflits auraient-ils des mérites méconnus par le sens commun et une certaine sagesse ancestrale?

2. Résultats empiriques

2.1. La performance budgétaire est avant tout influencée par les facteurs favorables à la résolution des conflits : vision commune, but commun, volonté de coopérer et croyance en la possibilité de résolution des oppositions

La performance budgétaire est beaucoup plus influencée par les facteurs favorables à la résolution des conflits, une vision commune, un but supérieur commun, la volonté de coopérer (manifestée par des communications coopératives), la croyance en la possibilité de résolution des oppositions que par le niveau intrinsèque de débat ou de conflit. Les débats ou les conflits ne sont pas bons en soi, mais dans la mesure où ils font l'objet d'un traitement constructif, c'est-à-dire quand ils se déroulent au sein de groupes soudés par une vision commune, un but commun et un état d'esprit positif (c'est-à-dire une volonté de coopérer et la croyance en la possibilité de résolution).

D'un point de vue pratique, il ne s'agit pas tant de créer des débats et des conflits que de donner de la substance à une vision commune, un but commun aux parties et d'entretenir un état d'esprit positif. Il est donc inadéquat d'exhorter les managers à avoir des débats ou même des conflits s'ils ne se sont pas assurés, au préalable, que les facteurs de cohésion, favorables à la résolution constructive des oppositions étaient réunis.

Ce préalable paraît d'autant plus essentiel et d'autant moins trivial que nous avons vu qu'un des principaux reproches adressé au budget est que celui-ci encourageait l'esprit de compétition, plutôt que la collaboration (Lowe & Shaw, 1968, Ansari, 1979). L'outillage budgétaire incite en effet à la performance individuelle et à l'optimisation locale. Il satisfait les intérêts économiques individuels plutôt que le besoin d'appartenance à l'entreprise (Fiol, 1991). Notre travail montre que cette tendance centrifuge doit être contrebalancée par de puissants éléments informels de cohésion pour contribuer à la performance budgétaire. Ainsi, le « remède » au manque de transversalité du contrôle budgétaire ne réside pas nécessairement dans un autre outil, de type ABB¹, mais dans l'attention portée aux processus informels de cohésion.

Ce résultat tempère l'idée formulée par Christensen et al. (2006), selon laquelle les systèmes de contrôle sont des outils qui n'ont pas besoin d'un consensus sur les buts, à condition qu'un consensus sur les relations de cause à effet existe : « Pour que ces outils fonctionnent, les membres du groupe ont besoin d'être d'accord sur les causes et les effets

¹ Activity Based Budgeting, cf. chap. 2, § 3.8.

mais pas nécessairement sur ce qu'ils recherchent de leur participation dans l'organisation » (p. 75). Si une communauté de vision et de buts n'est certainement pas une condition nécessaire au déroulement du processus budgétaire, notre travail montre qu'elle ne peut nullement être considérée comme neutre.

Par le biais de la littérature sur le conflit, cette recherche apporte ainsi une démonstration aux thèses classiques formulées par les premiers théoriciens dans le champ des organisations. La coopération s'appuie et se nourrit d'un idéal commun (Emerson, 1912, Gulick & Urwick, 1937). Les forces centrifuges qui encouragent la compétition doivent être contrebalancées par des facteurs de cohésion.

« En conséquence, la tâche la plus difficile d'un dirigeant n'est pas le commandement, mais la direction (le leadership), c'est-à-dire le développement du désir et de la volonté de faire travailler ensemble vers l'atteinte du but général de l'entreprise ceux qui sont associés à l'activité (Gulick & Urwick, 1937, p.37)².

2.2. Les oppositions entre pairs (débat ou conflits) sont favorables à la performance budgétaire (qualité des décisions, acceptation, satisfaction & apprentissage) mais non les oppositions avec les supérieurs hiérarchiques

La littérature s'était attachée à mettre en évidence les conditions auxquelles les conflits organisationnels étaient fonctionnels. Pour certains auteurs (Amason, 1996, Jehn, 1997), cela dépendait de la nature du conflit (rationnel, portant sur les tâches) ou de l'intensité du conflit (De Dreu & Weingart, 2003). Nos résultats sont à la fois compatibles avec les recherches antérieures et novateurs, puisqu'ils font apparaître un axe négligé : le statut des personnes avec lesquelles les oppositions se produisent.

Les oppositions entre pairs, que ce soit les débats ou les conflits ont une influence positive sur la performance budgétaire, contrairement aux oppositions avec les supérieurs hiérarchiques. Le mode d'interaction le plus efficace, au regard de nos critères de qualité des décisions budgétaires, d'acceptation des décisions, de satisfaction et d'apprentissage est le débat entre pairs, suivi des conflits avec les pairs.

Les entretiens nous laissent penser que cette différence provient de la dissymétrie de statut entre le supérieur et le subordonné, qui n'existe pas entre pairs. Le supérieur hiérarchique a le dernier mot, il impose sa décision, les « discussions tournent vite court »,

² Traduit par Fiol (1991), p. 56.

les employés « capitulent ». Sans aller jusqu'à la position extrême de Jensen (2003), pour lequel le processus budgétaire « encourage [les managers] à mentir et à tricher» (p.96), les données que nous avons recueillies montrent que les échanges dans le cadre de la relation hiérarchique sont probablement tronqués et amputés par l'exercice de l'autorité hiérarchique et par une auto-censure des subordonnés. Presque un tiers (32,5%) des personnes que nous avons interrogées déclarent ainsi ne pas communiquer l'intégralité des informations dont elles disposent.

Nos conclusions ne sont pourtant pas incompatibles avec la littérature existante qui prédit que les conflits émotionnels sont néfastes ou que « si un peu de conflit est bénéfique, ces effets positifs s'effondrent quand le conflit devient plus intense » (De Dreu & Weingart, 2003, p. 746 ; aussi Rahim, 2002). Bien que les débats et conflits entre pairs soient bénéfiques, les conflits émotionnels entre pairs sont nuisibles à la performance budgétaire. Les oppositions entre pairs ne sont donc pas systématiquement fructueuses. Il existe un effet de seuil émotionnel au-delà duquel les conflits deviennent nocifs.

Notre revue de la littérature sur le conflit nous avait conduits à mettre l'accent sur la nature inflationniste des conflits, qui tendent à s'auto-alimenter et à prendre toujours plus d'ampleur. Les résultats précédents s'interprètent ainsi comme la nécessité de maîtriser les réactions émotionnelles. Les conflits entre pairs ne doivent pas dégénérer. Les interactions doivent être canalisées. Déduire de l'influence positive des oppositions entre pairs qu'il convient de créer du conflit entre pairs pour avoir de la performance budgétaire serait une erreur. Si les échanges contradictoires entre pairs sont bénéfiques, les conflits entre pairs ne sont souhaitables que dans la mesure où ils ne s'enveniment pas. Il s'agit donc pour les dispositifs de contrôle, comme le conclut Anthony (1988), de « maintenir un équilibre entre les forces qui créent le conflit et celles qui encouragent la coopération » (p. 72).

2.3. L'élaboration du budget est une source d'apprentissage organisationnel

Nous nous demandions en introduction dans quelle mesure les systèmes de contrôle peuvent favoriser l'apprentissage organisationnel. Les données que nous avons recueillies nous fournissent une réponse claire. L'élaboration du budget est une source d'apprentissage lorsque des oppositions (débats ou conflits) entre pairs se produisent et que les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions sont effectifs.

La conception de Simons (1995) sur les systèmes de contrôle interactif est à la fois confortée et affinée. Certes, un système de contrôle interactif peut être le « catalyseur d'un débat permanent au sujet des données, hypothèses et plans d'action sous-jacents » (p.87), mais la fécondité de ces débats dépend de la réunion de certaines conditions.

2.4. Le débat avec les supérieurs n'améliore pas la performance budgétaire. Les deux variables sont indépendantes.

Le débat avec les supérieurs n'améliore pas la performance budgétaire. Les deux variables sont indépendantes. Si on replace ce résultat dans le cadre de la problématique sur la valeur de la participation, les données que nous avons collectées corroborent les recherches précédentes qui montrent l'absence d'influence de la participation sur la performance et la motivation (Milani, 1975, Ivancevich, 1977, Cherrington & Cherrington, 1973, Bryan & Locke, 1967, Morse & Reimer, 1956, Locke & Schweiger, 1979, Kenis, 1979, Hirst, 1987b, Penno, 1990), et qui s'inscrivent en faux par rapport au courant humaniste, qui préconisait la participation des employés à la détermination des objectifs budgétaires (Argyris, 1953).

2.5. Le débat est préférable au conflit et à l'absence de débat

Considérés globalement, les débats ont, contrairement aux conflits, une influence positive sur la qualité des décisions budgétaires, l'acceptation des objectifs budgétaires, la satisfaction, la motivation des participants au processus budgétaire et l'apprentissage. De plus, les débats n'engendrent pas de dysfonctionnements. Inversement, les conflits ont une influence négative sur la performance budgétaire.

Si l'on fait abstraction de la distinction pairs/supérieurs, de façon à comparer les modes d'interaction lors de l'élaboration du budget, les débats sont donc préférables aux conflits et à l'absence de débat.

Notre travail met donc en évidence le danger à exhorter les entreprises à créer délibérément du conflit pour améliorer les processus décisionnels. Il n'y a pas de bénéfice nécessaire qui découlerait des conflits, contrairement aux affirmations de Robbins (1989) : « Non seulement, le conflit est une force positive au sein d'un groupe mais il est absolument nécessaire pour qu'un groupe fonctionne bien » (p. 369). A l'opposé de certains auteurs qui suggèrent qu'en surmontant leur aversion au conflit, les organisations pourraient prétendre à davantage d'efficacité et de performance, nos terrains montrent que la performance n'est

améliorée que par les conflits entre pairs et dans un contexte de résolution favorables des oppositions.

2.6. Les conflits ne sont pas résolus de manière constructive

Les entretiens et les questionnaires convergent vers la même conclusion : les conflits (hormis les conflits exprimés entre pairs qui sont neutres) nuisent aux facteurs favorables à leur propre résolution, contrairement aux débats. Les conflits ne possèdent pas en eux les germes de leur propre résolution. Comme le suggère la littérature sur le conflit, la sortie du conflit requiert un véritable travail de construction d'une vision commune, d'un but commun, de développement d'interactions collaboratives, de sortie de la logique de l'exclusion (ou toi, ou moi).

On se dispute parce qu'on n'a pas la même vision du monde, des ambitions divergentes en termes de répartition du pouvoir et des ressources rares. La résolution d'un conflit nécessite un travail volontaire d'inversion des causes du conflit. Chaque conflit se nourrit d'une opposition, pour l'apaiser, il convient donc de créer, ce que les statisticiens appellent de la « communalité ». C'est précisément cette communauté d'objectif et cet état d'esprit positif que révèlent nos facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions.

Quand ces facteurs sont réunis, le conflit n'est pas antinomique de performance. Certaines entreprises, à l'image de notre cas 5, combinent interactions conflictuelles et bonne performance budgétaire car leurs membres sont liés par un but supérieur commun ainsi que par une volonté de d'arriver à un consensus. Nos résultats rejoignent les conclusions de De Dreu & Weingart (2003), d'après lesquels le conflit, pour autant qu'il reste modéré, peut avoir des conséquences positives quand il y a une bonne confiance entre collègues et quand le groupe est régi par des normes d'ouverture et de collaboration.

2.7. Les causes des conflits préexistent à l'élaboration du budget. Les facteurs limitant ont peu d'impact

Les entretiens nous ont permis de nous pencher sur les causes des conflits lors de l'élaboration du budget. L'élaboration du budget ne semble pas créer de conflits spécifiques mais offre plutôt une occasion à des antagonismes latents de se manifester. Ces conflits, qui préexistent au budget, sont dus à des luttes de pouvoir, à des différences de vision du monde et à une compétition pour les ressources rares. La quatrième cause que nous

présuppositions, la résistance à la pression budgétaire, s'avère peu effective en raison du rapport hiérarchique réglant les relations entre individus. Les facteurs limitant théoriquement le conflit (non liberté d'exprimer des doutes, volonté d'apaiser les tensions, exercice de l'autorité, non discussion des plans d'action, existence de *slack*) ont un impact faible et ne contrebalancent pas l'effet des sources de conflit.

De façon imprévue, l'élaboration du budget constituerait une opportunité pour « régler des comptes » en permettant à un antagonisme antérieur de s'exprimer. L'épisode conflictuel pourrait alors être vécu par certains protagonistes comme une libération des tensions quasi cathartique.

2.8. Dans les entreprises à culture organisationnelle dure et « virile », le conflit peut être une technique de management

Nos entretiens font ressortir que le conflit peut être un mode de management, qui permet d'obtenir le maximum des individus. Ceux-ci sont poussés dans leurs retranchements, jusqu'à leurs dernières limites par une agression délibérée. Comme des athlètes de haut niveau ou des soldats au combat, ils sont tancés, étrillés par leur chef-entraîneur pour qu'ils se dépassent et réalisent l'exploit.

Le manager vise à provoquer une réaction émotionnelle de la part de ses troupes, afin qu'elles puisent dans leurs ressources pour se surpasser. La résistance à la pression est instrumentalisée par le dirigeant. Celui-ci exige, réclame, harangue jusqu'à ce que ses collaborateurs poussent un cri de douleur qui prouve leur sincérité. Malgré leur soumission à l'autorité, les individus, menacés dans leur rémunération et leur emploi, vont alors s'opposer à leur supérieur. C'est quand la relation devient conflictuelle, que le dirigeant sait qu'il a tiré le maximum de ses collaborateurs et réduit le *slack*. L'agression délibérée et la protestation du subordonné permet donc au dirigeant de s'assurer qu'il a optimisé ses exigences.

Les entreprises qui optimisent la gestion de leurs ressources humaines et financières en créant des antagonismes évoluent dans une culture idoine et sélectionnent leurs membres pour leur capacité à s'adapter à un tel environnement. Le conflit devient alors un mode d'interaction courant, qui fait partie des pratiques organisationnelles et que les individus apprennent à gérer. Paradoxalement, les épisodes conflictuels n'excluent pas le partage d'un but supérieur commun et donc la possibilité de résolutions constructives.

A la lumière de nos entretiens, le maniement du conflit apparaît comme une manière de réduire le *slack*, non encore répertoriée par la littérature, qui se contente de mettre en

avant l'importance du questionnement des hypothèses de base (Schiff & Lewin, 1970) ou de la négociation des objectifs budgétaires (Fisher et al., 2000). Le dirigeant orchestre le niveau de tension et de conflit en se mettant délibérément en opposition avec ses subordonnés et en suggérant des menaces implicites : la menace de ne pas être aussi performant que ses collègues, la menace de ne pas être un bon collaborateur, la menace de ne pas être à la hauteur de la situation. Faire bien n'est pas assez, il faut faire mieux. Il est impossible de se reposer sur ses lauriers, de profiter paisiblement d'une rente de situation car il y a toujours un adversaire à battre et une limite à dépasser. La fixation des objectifs budgétaires est au cœur de ce dispositif de management de la performance.

2.9. L'apparence de participation est une technique managériale pour manipuler l'engagement

Autre résultat des entretiens, la participation et les débats qui se produisent lors de l'élaboration du budget constituent dans certaines entreprises un jeu biaisé dans lequel les conclusions sont connues d'avance. Si les managers ne proposent pas spontanément les objectifs souhaités par la direction, ceux-ci leur seront imposés autoritairement. L'apparence de débats est une technique managériale qui permet d'élaborer un budget qui reflète les souhaits de la direction et que les opérationnels s'approprient, comme si c'étaient eux qui l'avaient construit. L'élaboration du budget a l'apparence d'une discussion entre individus libres et autonomes mais son résultat est en fait contraint et prédéterminé. Les managers doivent vouloir ce que la direction souhaite qu'ils veuillent.

Pour qu'ils s'approprient un budget qui n'incarne pas leur propre désir mais celui de la direction, il est essentiel que les apparences de la discussion et de la recherche du consensus soient préservées. Il ne s'agit pas d'imposer brutalement, ce qui entraînerait le rejet de l'objectif budgétaire mais de faire en sorte que le manager trouve de lui-même le budget qui est acceptable par la direction. La recherche du consensus est essentielle à l'acceptation. Cette manipulation du désir traduit un phénomène de soumission librement consentie : il n'y a pas de contrainte mais une assimilation du désir de la direction.

Cette apparence de débats comporte un deuxième avantage. Les opérationnels doivent sortir de leur zone de confort pour trouver des ressources, inventer des solutions pour faire la même chose avec moins ou procéder différemment. La participation à des débats dont l'issue est certaine favorise donc l'invention de solutions *ad hoc*.

L'apprentissage qui se produit lors de l'élaboration du budget provient donc probablement tout autant des débats entre pairs que de la pression exercée. Quand les

objectifs budgétaires sont difficiles à atteindre, il est nécessaire d'avoir recours à des solutions nouvelles ou ingénieuses qui émergent des échanges entre pairs.

3. Pistes de recherche complémentaires

Les efforts de recherche complémentaires portent à la fois sur les limites de notre travail, par rapport à son ambition initiale, sur les résultats majeurs qu'il conviendrait d'approfondir et sur des pistes de recherche connexes.

3.1. Limites de notre travail par rapport à son ambition initiale

3.1.1. Robustesse des résultats obtenus

Les résultats de cette recherche ne peuvent être étendus à une population plus large qu'avec précaution, tant qu'ils n'ont pas été reproduits sur d'autres échantillons. Ils gagneraient notamment à être confirmés par d'autres recherches en dehors de la France, pour vérifier qu'il n'existe pas un biais économique ou culturel national (Schmidt, 1994).

Pour ce qui est des instruments de mesure, deux des échelles des facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions (la volonté de coopérer qui se traduit par des interactions collaboratives ou la croyance en la possibilité de résolution) ont un alpha de Cronbach inférieur à 0,7. Ces échelles mériteraient d'être travaillées et améliorées. Un élément supplémentaire de cohésion intra-organisationnel est apparu lors des entretiens : les mécanismes financiers de convergence, de type bonus collectif. Leur rôle avait été ignoré et devrait être examiné.

Enfin sur les relations que nous avons testées, nous avons ignoré l'impact de facteurs de contingence, tels que la structure (décentralisée, diversifiée), la taille, l'incertitude de l'environnement, la technologie, la stratégie, le degré d'innovation. Il se peut que leur intégration nuance nos conclusions. Les débats et les conflits pourraient en effet être un mode d'interaction qui convient particulièrement bien aux environnements incertains ou aux stratégies proactives (Govindarajan, 1984, Simons, 1988).

3.1.2. Approfondissement des causes de conflit lors de l'élaboration du budget

Les entretiens ont révélé que les sources de conflits préexistaient au budget et consistaient dans des luttes de pouvoir, des différences de vision du monde et des compétitions pour les ressources rares. Les données qualitatives que nous avons recueillies sont succinctes parce que le champ couvert par notre questionnaire était large mais elles constituent un point de départ pour des études de cas approfondies. Une immersion de longue durée sera probablement indispensable pour recueillir des informations dont le contenu demeure délicat et sensible.

3.1.3. Rôle du conflit dans les changements majeurs

Les apprentissages suscités par l'élaboration du budget, tels qu'ils nous ont été relatés par les personnes que nous avons interrogées, relèvent plus de la catégorie des changements de niveau un, c'est-à-dire le perfectionnement de l'existant, plutôt que des changements de niveau deux, à savoir une rupture de logique, un changement du « programme maître » (Argyris, 1990).

Le rôle supposé du conflit dans les changements majeurs, de niveau deux, n'a donc pas été abordé dans notre travail. Des études de cas d'entreprises connaissant des changements majeurs permettraient de creuser cet aspect ainsi que le rôle de l'élaboration du budget dans le déroulement et le succès de ces transformations.

3.2. Résultats majeurs à développer

3.2.1. Spécificité des oppositions le long de la ligne hiérarchique par rapport à celles entre pairs

La différence de résultats observés entre les oppositions entre pairs et celles avec les supérieurs hiérarchiques pose question. Les entretiens nous ont donné quelques indices qui tendraient à montrer que le rapport hiérarchique nuit à l'échange, de sorte que les discussions sont amputées et les subordonnés s'auto-censurent. La pseudo-participation qui consiste à laisser les subordonnés s'exprimer en première instance sans leur permettre d'influencer l'objectif budgétaire pourrait être une source d'explication. Les individus pourraient ne pas être dupes de ce stratagème. Ce n'est pas parce qu'ils ont eu « leur mot à

dire », qu'ils vont adhérer à l'objectif qu'on leur impose, contrairement à la théorie de la justice procédurale (Libby, 1999).

D'autres recherches seraient nécessaires pour approfondir les raisons de la différence supérieurs / pairs et examiner dans quelles conditions cette différence s'atténue et avec quelles conséquences.

Nous avons vu que les débats avec les supérieurs étaient indépendants de la performance budgétaire, ce qui laisse supposer qu'une relation positive est possible. Une approche qualitative de ces cas de figure permettrait sans nul doute d'élaborer des hypothèses explicatives.

3.2.2. Les facteurs de cohésion : le partage d'une vision commune, d'un but commun, d'un état d'esprit positif (communications collaboratives, croyance en la possibilité de résolution)

Notre travail met en exergue le rôle des facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions sur la performance budgétaire. Nous avons mesuré le degré de partage d'une vision commune, d'un but commun, de volonté de coopérer (manifestée par des communications collaboratives) ou de croyance en la possibilité de résolution. Il conviendrait maintenant de cerner de quelle manière les organisations parviennent à réunir ces ingrédients du succès. S'agit-il de normes implicites avec une sélection naturelle des individus, d'actions de communication interne ou de formation ? Y a-t-il un travail d'élaboration en commun de buts partagés et d'appropriation de la vision de l'entreprise ? Un leader charismatique facilite-t-il la diffusion d'une vision et d'un but communs ? Là aussi, des recherches approfondies sur la base d'une synthèse de la littérature existante sont souhaitables.

La littérature portant sur ce que nous avons désigné comme les facteurs de cohésion est immense et une synthèse dans ce domaine relève vraisemblablement de la gageure³. Des notions apparemment simples, telle que celle de but organisationnel, présentent une grande complexité. Les organisations sont en effet susceptibles de poursuivre une pluralité de buts que Mintzberg (1983) répartit en quatre catégories : les buts formels opérationnalisés par les systèmes de contrôle, les buts idéologiques, généralement

³ Fiol à l'issue de sa thèse consacrée à la convergence des buts conclut : « la première impression qui se dégage à la fin de ce long travail est celle d'avoir à peine effleuré le thème de la convergence des buts dans l'entreprise tant celui-ci est vaste et difficile » (1991, p. 771).

liés à une mission, les buts de système - qui contribuent à maintenir l'organisation, telles que la survie, la croissance, et enfin les buts personnels de ses membres.

La conciliation de ces buts conflictuels peut s'effectuer en maximisant un seul but sous contrainte, en hiérarchisant les buts, en les alternant de manière cyclique, en les poursuivant de manière séquentielle sans ordre prédéterminé, en les assimilant à un ensemble de contraintes sans qu'aucun ne prenne le dessus (Mintzberg, 1983). Chez Cyert & March (1963), des groupes en coalition instable définissent des objectifs généraux en s'accordant sur un dénominateur commun répondant aux contraintes propres à chaque partie. Des travaux plus récents sur les mécanismes d'activation ponctuelle des buts organisationnels, lesquels peuvent être des missions générales, des aspirations au leadership technologique, des réponses aux demandes des clients, des objectifs financiers (Joseph, 2007) méritent aussi d'être explorés car ils confirment la multiplicité et la labilité des objectifs poursuivis par une organisation.

Les données que nous avons recueillies ont mis en évidence le partage d'un but commun et d'une vision commune mais nous ne savons pas comment ce consensus a été élaboré ni quels peuvent être les phénomènes de succession, d'alternance, de prévalence de buts organisationnels potentiellement concurrents. Des études de cas contribueront sans nul doute à éclaircir ces aspects.

3.3. Pistes de recherche complémentaires

3.3.1. Typologie des organisations selon la nature des oppositions lors de l'élaboration du budget

Les données que nous avons recueillies ont débouché sur une première catégorisation des organisations, selon le niveau et l'intensité des oppositions qu'elles connaissent (pas de débat, débat sans conflit, conflit à faible intensité émotionnelle, conflit à forte intensité émotionnelle). Les résultats que nous avons obtenu nous amènent à reconsidérer les axes de classification pour intégrer les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions ainsi que le sens des interactions : entre pairs ou avec les supérieurs hiérarchiques.

Des études de cas, plus approfondies que les entretiens que nous avons menés, dont l'objectif serait d'étudier une constellation d'individus participant conjointement à l'élaboration du budget, présenteraient l'avantage de fournir une vision globale d'une

organisation (en dépassant la perception d'un seul individu), d'améliorer la compréhension des résultats obtenus et de fournir une typologie fondée sur ces nouveaux axes.

3.3.2. La fonction cathartique du conflit

Certaines personnes interrogées ont indiqué que l'élaboration du budget était une occasion privilégiée pour exprimer certaines frustrations, pour faire passer des messages parfois désagréables, de sorte qu'une libération bénéfique des tensions se produit. Les conflits lors de l'élaboration du budget auraient-ils une fonction cathartique ? Plus généralement, les organisations auraient-elles besoin de soupapes de sécurité émotionnelles, de lieux de d'expression libre dont le processus budgétaire pourrait être un rendez-vous périodique. A nouveau, d'autres recherches seraient les bienvenues, d'autant plus que la littérature sur le conflit laisse plutôt penser l'inverse avec les idées de nature inflationniste du conflit (Pondy, 1967, Monroy et Fournier, 1997) et d'engrenage destructeur de la colère (Goleman, 1997).

3.3.3. La tolérance aux frustrations

Au cours du troisième chapitre, consacré au conflit, nous avons évoqué l'idée que le développement de la tolérance aux frustrations organisationnelles pourrait être une manière d'obtenir des débats plutôt que des conflits, ou de diminuer l'intensité émotionnelle des conflits. Aucune des données obtenues ne nous a permis de confirmer ou de réfuter cette idée. Il nous semble toutefois intéressant de creuser cette piste au cours de recherches ultérieures.

4. Conclusion

Nous nous proposons maintenant de résumer les différents apports théoriques, pragmatiques et pédagogiques de notre travail.

4.1. Apports théoriques et méthodologiques

Nos apports théoriques sont de trois ordres. Nous avons d'une part, nous semble-t-il, effectué des contributions originales qui ne peuvent pas être directement rattachées à une tradition de recherche. Nous avons d'autre part, contribué par nos résultats à mieux comprendre ou réconcilier des points de vue relatifs à des problématiques récentes ou plus

anciennes. Enfin, nous avons élaboré des instruments de mesure qui pourront être utiles dans des recherches futures.

4.1.1. Contributions originales

Notre travail nous a permis d'apporter un éclairage nouveau et latéral sur le processus budgétaire. Il a de plus contribué à élucider le rôle du conflit au cours du processus budgétaire.

4.1.1.1. *Vision du processus budgétaire : importance des interactions et des confrontations avec les pairs*

La littérature sur le budget est essentiellement verticale et traite principalement de la relation supérieur-subordonné. Les auteurs, mêmes récents (Hanson, 1996), mettent en avant la relation d'autorité. Les recherches, y compris celles en laboratoire, testent les rapports entre supérieur hiérarchique et subordonné, sans intégrer la dimension horizontale des relations entre pairs. Nos analyses montrent qu'il est étonnant de se limiter aux interactions verticales et primordial d'intégrer la dimension horizontale dans la description et la réflexion sur le processus budgétaire.

Corrélativement, certaines critiques sur l'absence de latéralité ou de transversalité du processus budgétaire sont à relativiser. Dans certaines organisations, les échanges latéraux fonctionnent vraisemblablement mieux qu'ailleurs. Certaines généralisations sur l'esprit de compétition généré par le budget sont excessives car elles ignorent les facteurs informels de cohésion. Rappelons, par exemple, qu'Ardoin (1994) estimait que « chacun se bat pour ses limites », soit pour les faire respecter, soit pour les « nettoyer de toute interférence d'autres centres de responsabilité », ou que Jensen (2003) affirmait : « il y a plus à gagner en sapant les ambitions d'un collègue ou en changeant les méthodes d'allocation qu'en se concentrant sur les possibilités de faire croître les ventes ou de réduire les dépenses sous son contrôle » (2003, p. 381).

Les échanges entre pairs lors de l'élaboration du budget pourraient donc contrebalancer les effets négatifs de la répartition arbitraire des activités de l'entreprise en centres de responsabilité autonomes.

4.1.1.2. *Statut du conflit lors de l'élaboration du budget*

A l'issue de ce travail, il nous semble justifié de considérer qu'une des fonctions du processus budgétaire est de gérer les conflits organisationnels. Nous utilisons délibérément le terme de « gérer » plutôt que celui de « résoudre » (à la différence de Otley, 1978, Margerin, 1989, Bouquin, 1998) car nous avons vu d'une part que les conditions pour la résolution des conflits étaient rarement remplies et d'autre part que l'élaboration du budget était une occasion privilégiée pour la manifestation de certains antagonismes latents. Rappelons que le processus budgétaire ne semble pas créer de conflits spécifiques, hormis les cas où les protestations du subordonné sont instrumentalisées par le management pour s'assurer qu'il a minimisé le slack.

Dans cette perspective de gestion des conflits, l'alignement des visions ainsi que la convergence des buts autour d'un but supérieur commun apparaissent essentiels, tout comme l'aptitude à maintenir des interactions collaboratives ou un état d'esprit positif (croyance en la possibilité de résolution). Ces recommandations nous semblent être d'une plus grande portée pratique que les injonctions à accroître l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1997) ou le seuil de menace à partir duquel les individus ne sont plus capables de raisonner (Argyris, 1990).

4.1.2. Contributions à certains débats actuels ou anciens

Des problématiques bien connues dans le champ du contrôle ou du conflit organisationnel bénéficient de l'éclairage fourni par cette thèse.

4.1.2.1. L'efficacité de la participation budgétaire

La valeur de la participation à la fixation des objectifs budgétaires sur la performance ou sur la motivation n'a jamais pu être établie. Trente années de recherche dans le champ budgétaire ont abouti à des résultats discordants qui n'ont jamais pu être réconciliés. Notre travail corrobore l'infécondité de cette approche directe : les débats avec les supérieurs n'ont pas d'influence sur la performance du processus budgétaire. Ce qui importe, ce sont les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions.

Parallèlement, notre travail permet de renouer avec l'espoir et l'enthousiasme suscités par les premières recherches sur la participation. Coch & French (1948) avaient obtenu des résultats spectaculaires dans une usine, lors de changements gérés selon un mode participatif, lesquels n'avaient pas pu être totalement répliqués dans d'autres contextes.

Notre travail incite donc à s'interroger sur les conditions dans lesquelles se déroule la participation et semble indiquer des variables d'action, qui n'avaient pas été repérées préalablement. Les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions, que nous avons aussi dénommés de façon plus concise facteurs de cohésion, doivent probablement être réunis pour pouvoir tirer tout le potentiel de la participation.

4.1.2.2. La valeur du conflit organisationnel

Notre revue de littérature sur la question de la fonctionnalité du conflit nous avait amené à conclure que les avis des chercheurs étaient extrêmement partagés, sans qu'aucun précepte simple ne se dégage nettement. La fonctionnalité du conflit semblait dépendre de sa faible intensité dans l'absolu ou dans la dimension émotionnelle, ou de son objet. Cette recherche explique au moins partiellement l'incohérence des recherches antérieures. Ce n'est pas tant le niveau ou la nature du conflit ou des interactions qui prime que la présence de facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions.

Notre travail modère par ailleurs la valeur attribuée au conflit cognitif, si par conflit cognitif on entend débat, car les débats avec les supérieurs hiérarchiques ne contribuent pas à accroître la performance. Pour ce qui est des conflits exprimés entre pairs, ils constituent un vecteur de performance, jusqu'à un certain niveau d'animosité, à partir duquel ils deviennent nuisibles : les conflits émotionnels sont nocifs.

Ces éléments nous amènent à nuancer les conclusions de certains auteurs suggérant de créer du conflit (par ex. Robbins, 1997). A l'issue de ce travail, la seule préconisation qui nous semble pertinente est de créer des débats entre pairs, après s'être assuré que les facteurs favorables à la résolution des oppositions étaient réunis. A défaut, les managers risquent de déclencher des processus d'inflation émotionnelle non maîtrisés. Notre travail conforte ainsi les préceptes de sagesse populaire qui proscrivent le conflit et encouragent la discussion.

4.1.2.3. Les critiques à l'égard du budget

Au terme de cette thèse, il est aussi possible d'interpréter à nouveau certaines critiques adressées au budget comme une déficience de débats autour d'une vision et d'un but supérieur communs. Si l'on souhaite améliorer la performance de ce processus auquel on a reproché le manque de valeur ajoutée et les effets pervers, il semble nécessaire de prendre le temps d'avoir de vraies discussions et de construire collectivement l'adhésion à

une vision et à un ou plusieurs buts supérieurs communs. Bien que le processus soit indéniablement consommateur de temps, le déficit d'interactions prive l'élaboration du budget d'opportunités d'apprentissage et d'enrichissement mutuels.

Un budget qui se construit sur la base de présentations, de questionnements, de confrontations, de comparaisons avec d'autres solutions possibles, suscite des interrogations et des suggestions qui enrichissent les décisions budgétaires et facilitent leur appropriation par les opérationnels. L'information partagée permet l'ajustement mutuel et la non-duplication d'efforts. Des discussions désagréables mais indispensables peuvent aussi être déclenchées par l'élaboration du budget.

Nos conclusions vont donc à l'encontre du mouvement qui défend la suppression pure et simple du budget (Hope & Fraser, 2003a). Elles semblent suggérer que la clé du problème aux insatisfactions créées par le budget ne réside pas dans la suppression du budget mais dans la qualité des interactions nécessaires à son élaboration. La vision de Simons (1995) sur la dimension interactive des systèmes de contrôle est aussi corroborée. L'organisation de débats structurés autour d'une vision commune, d'un but supérieur commun, d'une volonté de coopérer et d'une croyance dans la possibilité de résolution des antagonismes lors de l'élaboration du budget est un moyen de concilier contrôle et apprentissage.

4.1.2.4. Contrôle et apprentissage

L'élaboration du budget constitue effectivement une occasion d'apprentissage dans la mesure où les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions sont réunis. Les systèmes de contrôle génèrent des bénéfices organisationnels quand les managers qui les animent ont su créer des conditions favorables, ce qui n'est pas une affaire de technique mais une question de management.

Notre travail met ainsi en évidence l'importance de l'environnement managérial, au-delà des dispositifs formels. Les budgets font partie des systèmes de contrôle formel⁴ et à ce titre illustrent la vision de Simons (1995). Or, nos résultats montrent que l'apprentissage n'est pas un sous-produit naturel du processus budgétaire. Le budget ne suscite pas d'apprentissage en dirigeant mécaniquement l'attention des managers vers les incertitudes stratégiques ou en provoquant spontanément des débats et des dialogues (Simons, 1995).

⁴ Définis par Simons comme « les routines et procédures formelles basées sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier les schémas des activités organisationnelles » (1995, p.5).

L'apprentissage se produit lorsque les conditions sont propices, le budget n'étant qu'un support.

4.1.3. Instruments de mesure : échelles simples et méta-construit « performance budgétaire »

Notre travail aura aussi permis d'établir des échelles valides, pour ce qui est du type d'opposition (débat/conflit), des facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions (vision commune, objectif commun) et des indicateurs de performance du processus budgétaire (qualité, acceptation, satisfaction, apprentissage).

Nous avons, de plus, pu valider l'existence d'un méta-construit de performance budgétaire qui résume l'information fournie par les quatre variables de qualité, d'acceptation, de satisfaction et d'apprentissage. La performance du processus budgétaire a donc pu être mesurée par un seul indicateur, valable d'un point de vue théorique et statistique. Cet instrument pourra être utile à d'autres recherches s'efforçant de mettre en évidence l'impact en termes de performance de certaines caractéristiques du processus budgétaire.

4.2. Apports pratiques

4.2.1. Les managers ont intérêt à créer de la cohésion sans craindre les oppositions

Avant de commencer à piloter la performance, les managers ont intérêt à se préoccuper des facteurs de cohésion : une vision commune, un but commun, des interactions collaboratives et un état d'esprit positif (croyance dans la possibilité de résolution). Il peut alors envisager de rentrer ponctuellement dans des relations d'opposition.

L'acceptation de l'opposition est en effet essentielle, que ce soit pour élargir sa vision du monde ou réduire le *slack*. Les relations de complaisance, d'indulgence ou de consensus mou ne sont pas satisfaisantes dans la durée : on peut difficilement demander mieux ou plus sans entrer dans une certaine forme d'opposition.

S'il ne craint pas les oppositions, le manager préférera le débat au conflit. Pour cela, il veillera à ce que les échanges au sein de son équipe ne menacent pas (la menace alimente le conflit) et préservent l'identité des collaborateurs impliqués. Pour ne point menacer vainement le « moi sacré » d'autrui (Goffman, 1974), il s'assurera que certaines précautions

oratoires et comportementales soient respectées : la fermeté n'exclut pas la douceur (Fisher & Ury, 1982).

Le sens du moi se constitue en effet dans les interactions avec autrui (Goffman, 1974). Chaque jour, les paroles d'autrui nous renvoient une image de nous-mêmes, comme les miroirs reflètent notre corps. Dans une vie sans miroir, nous n'aurions aucune idée de notre apparence physique. Le moi a besoin de miroirs et de congénères pour se construire une image de lui-même : son intelligence, son amabilité, sa valeur professionnelle, sa position dans la hiérarchie, ... Le manager veillera donc à instaurer des règles d'interaction qui préservent l'identité des personnes, sans les menacer, afin de rester dans le registre du débat plutôt que de verser dans le conflit.

4.2.2. Les managers ont intérêt à laisser leurs subordonnés se contredire et s'influencer mutuellement

Le manager orchestre le niveau de conflit (Pondy, 1989) non pas en s'impliquant lui-même mais en laissant le soin à ses subordonnés de discuter, de se contredire et de s'influencer mutuellement. Notre travail montre que le manager a intérêt à médiatiser les discussions de sorte que les échanges aient lieu entre pairs, même s'il lui revient *in fine* de trancher. Le manager influence ses collaborateurs non pas en usant d'autorité mais en créant les circonstances de débat qui les « conduisent à prendre une décision favorable à l'organisation » (Simon, 1983, p.12).

Le manager manie l'art du questionnement, a recours à des benchmarks internes ou externes, pour éviter l'opposition frontale. Il laisse ses subordonnés trouver la solution sans l'imposer en posant le cadre du problème. En procédant de la sorte, l'élaboration du budget devient une occasion d'apprentissage et d'innovation.

4.2.3. Les managers ont intérêt à développer les facteurs informels de cohésion pour contrebalancer certains défauts du processus budgétaire

Parmi les défauts attribués au processus budgétaire, on trouve l'encouragement de l'esprit de compétition entre centres de responsabilité, le manque de vision transversale, la perpétuation des pratiques héritées du passé, les marchandages financiers au détriment de la discussion des plans d'action, l'absence d'apprentissage, l'optimisation à court terme, les comportements non éthiques. Les facteurs de cohésion tirés de la littérature sur le conflit ne

constituent certainement pas une panacée mais notre travail montre qu'ils sont positivement liés avec la qualité des décisions prises, l'acceptation des décisions budgétaires, la satisfaction, la motivation, l'apprentissage et négativement liés avec des indicateurs de dysfonctionnement.

Les managers ont donc tout intérêt à soigner les facteurs informels de cohésion s'ils souhaitent limiter les défauts du processus budgétaire. Certains dirigeants ont d'ailleurs parfaitement conscience des biais induits par les systèmes de contrôle financiers, tels que le budget. Ils les contrecarrent par une insistance sur les valeurs, à l'instar de Samuel Palmisano, PDG d'IBM⁵. Une vision commune, un objectif commun, une qualité des échanges sont vraisemblablement autant d'éléments qui concourent à équilibrer un système de contrôle formel.

4.3. Apports pédagogiques

Une des principales implications de cette recherche concerne l'enseignement du contrôle de gestion. Les préceptes distillés par certains manuels de référence (par ex. Antony et al., 1992) ou certains ouvrages en vogue (Hope & Fraser, 2003a) laissent entendre que l'essentiel est dans les processus, dans les indicateurs retenus, plutôt que dans les aspects humains. Il ne s'agit pas ici de nier l'importance des structures et des systèmes de contrôle mais d'équilibrer le point de vue des pédagogues sur l'importance des compétences interpersonnelles et des facteurs de cohésion (notamment la vision commune, le but commun, la volonté de coopérer et la croyance en la possibilité de résolution des oppositions).

Le contrôle de gestion fait généralement partie des disciplines « dures » du cursus des écoles de gestion. Il est fréquemment rapproché de la comptabilité de gestion ou de la comptabilité financière. Or notre travail montre que la performance du système budgétaire ne dépend pas de quelque dispositif technique mais des compétences managériales de ses animateurs. L'enseignement du contrôle de gestion doit donc, à notre avis, autant reposer sur des tableaux *excel*, des exercices de calcul de coût, d'optimisation ou de détermination d'indicateurs de performance que sur des méthodes d'animation de groupe.

⁵ «les valeurs apportent un équilibre dans la culture et le système de management d'une entreprise : un équilibre entre les transactions à court terme et les relations à long terme, un équilibre entre les intérêts des actionnaires, des employés et des clients. [...] Donc nous avons essayé de maintenir un équilibre dans le système pour être sûr que les choses ne soient pas complètement orientées vers les résultats financiers à court terme » (Hemp & Stewart, 2004, p. 70).

Il nous paraît essentiel d'apprendre à maîtriser cette « volonté de puissance » (Schopenhauer, 2004) qui pousse à user d'autorité, à imposer, à vouloir avoir raison plutôt que de créer de la « communalité ». Nous défendons ainsi une vision inversée du pouvoir managérial : le manager, non pas investi du pouvoir de contraindre mais le manager au service du groupe qu'il coache, à l'image des « chefs » de certaines sociétés primitives qui ont une obligation de service sans exercer de domination (Solé, 2000).

Les techniques d'animation de groupe, qui ne font pas, à notre connaissance, l'objet d'un enseignement particulier dans les « business schools » pourraient donc être inscrites au programme des cours de « management control ». Il s'agirait de montrer comment les managers peuvent simultanément renforcer la cohésion d'une équipe tout en laissant un véritable espace aux divergences d'opinion. A cet égard, les propos d'un manager américain, remarqué pour ses performances, nous paraissent particulièrement exemplaires de cette démarche duale d'encouragement simultané de la cohésion et de la différence⁶. Ils illustrent le talent managérial nécessaire pour coordonner de fortes personnalités, synthétiser des points de vue divergents, reformuler des remarques agressives, relancer des discussions bloquées. Il nous paraît souhaitable que ces savoir-faire soient mieux identifiés afin d'être transmis au plus grand nombre.

⁶ «De nombreux débats et discussions houleuses ont eu lieu. Mais les opinions divergentes sont les seules sources de créativité, pour peu qu'un médiateur reformule parfois des objections et des avis qui souvent exprimés sur un ton très direct, et qui risquent malheureusement d'être rejetés pour une simple question de forme. [...] j'ai dû développer de grandes qualités d'écoute ; concrètement, lors de nos débats, si la discussion se bloque, je vais inscrire au tableau le suivi de la discussion depuis son début, j'identifie le moment où les avis divergents ont créé un goulot d'étranglement et je trouve le moyen de relancer la conversation à partir de ce point.» (Essa, 2006, p.12).

BIBLIOGRAPHIE

- Adorno, T, E. Frenkel-Brunswik, D. J. Levinson & R. Nevitt Sanford (1950), *The Authoritarian Personality*, Harper and Row, New York.
- Alcouffe, S., N. Berland & Y. Levant (2003), "Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, mai, pp. 7-26.
- Adler, P. S. & B. Borys (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling & Coercive", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp.61-89.
- Ahrens, T. & C. S. Chapman (2004), "Accounting for Flexibility and Efficiency: A field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain", *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, n°2, pp. 271-301.
- Alper, S., D. Tjosvold & K. S. Law (2000), "Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology*, vol. 53., pp. 625-642.
- Alter, C. (1990), "An Exploratory Study of conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°3, pp. 478-502.
- Amason, A. C. & A. C. Mooney (1999), "The Effects of Past Performance on Top Management Team Conflict in Strategic Decision making", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n°4, pp. 340-359.
- Amason, A. C. & H. J. Sapienza (1997), "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict", *Journal of Management*, vol. 23, n°4, pp. 495-516.
- Amason, A. C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°1, pp. 123-148.
- Amason, A. C., W. A. Hochwarter, K. R. Thompson & A. W. Harrison (1995), "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams", *Organizational Dynamics*, vol. 24, n°2, pp. 20-35.
- Amblard, H, P. Bernoux, G. Herreros & Y. Livian (1996), *Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations*, Editions du Seuil, Paris.
- Anderson, P. A. (1983), « Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 201-222.
- Ansari, S. L. (1979), "Towards an Open Systems Approach to Budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 4, n°3, pp. 149-161.

- Antle, R. & J. Fellingham (1995), "Information Rents and Preferences among Information systems in a model of resource allocation", *Journal of Accounting Research*, Vol. 33, pp. 41-58.
- Antle, R. & G. Eppen (1985), "Capital Rationing and Organizational Slack in Capital Budgeting", *Management Science*, February, pp. 163-174.
- Anthony, R., J. Dearden & V. Govindarajan (1992), *Management Control Systems* (7th Edition), Irwin, Homewood, Illinois.
- Anthony, R. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Print, Boston, 1988.
- Antonioni, D. (1995), "Practicing Conflict Management Can Reduce Organizational Stressors", *Industrial Management*, sept./oct., vol. 37, n°5, pp.7-8.
- Allison, G. T. (1971), *Essence of Decision*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Allred, K. G. (2000), "Anger and Retaliation in Conflict", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ardoin, J.L. D. Michel & J. Schmidt (1986), *Le Contrôle de Gestion*, Publi-Union, Paris
- Ardoin, J. L. (1994), "Une Nouvelle Donne pour le Contrôle de Gestion », *Revue Française de Comptabilité*, n° 257, Juin, pp. 39-48.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1996), *Organizational Learning II*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Argyris, C. (1995), *Savoir pour Agir – Surmonter les Obstacles à l'Apprentissage Organisationnel*, InterEditions, Paris, traduit de *Knowledge for Action. A Guide for Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational learning*, Allyn & Bacon, Needham Heights, Massachusetts.
- Argyris, C. (1953), "Human Problems with Budgets", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, vol. 31, Issue 1, pp. 97-110.
- Argyris, C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, School of Business and Public Administration, Cornell University, Ithaca.
- Aristote (1991), *Métaphysique*, Librairie philosophique J. Vrin, Paris.
- Assael, H.(1969), "Constructive Role of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, pp. 573-583.
- Astley, W. G. & P.S. Sachdeva (1984), "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°1, pp. 104-113.

- Athanassiades, J. C. (1973), "The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 16, n°2, pp. 207-226.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic books, New York.
- Baiman, S. & J. Demski (1980), « Economically Optimal Performance Evaluation and Control Systems », *Journal of Accounting Research*, vol. 11, n° 4, pp. 184-220.
- Barel, Y. (2001), "Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 4, n°2, pp. 5-31.
- Baron, S. W., L. W. Kennedy & D. R. Forde (2001), "Male Street Youths' Conflict: The Role of Background, Subcultural, and Situational Factors", *Justice Quarterly*, vol. 18, n°4, pp. 759-789.
- Baron, S. W. (1997), "Risky Lifestyles and the link between Offending and Victimization", *Studies on Crime and Crime Prevention*, vol. 6, pp. 53-72.
- Barr, P., J. Stimpert & A. Huff (1992), "Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 15-36;
- Barrett, E. & L. B. Fraser (1978), « Les contradictions du contrôle budgétaire", *Harvard-L'expansion*, Eté, pp. 110-119, traduit de « Conflicting Roles in Budgeting for Operations», *Harvard Business Review*.
- Bass, B. M. & H. J. Leavitt (1963), "Some Experiments in Planning and Operating", *Management Science*, July, vol. 9, n°4, pp. 574-585.
- Becker, S.W. & D. Green Jr (1962), "Budgeting and Employee Behavior", *Journal of Business*, October, pp. 392-402.
- Beer, M. & B. Spector (1993), "Organizational Diagnosis: its Role in Organizational Learning", *Journal of Counseling & Development*, July/ Aug., pp. 642-650.
- Berkowitz, L. (1993), *Aggression – Its causes, Consequences and Control*, McGraw-Hill, Boston, Massachusetts.
- Berland, N. (2002), "Comment peut-on gérer sans budget ?", in *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Economica, Paris.
- Berland, N. (1999), "A quoi sert le Contrôle Budgétaire?", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n°3, sept., p. 5-24.
- Berry, A. J. & D. T. Otley (1975), "The Aggregation of Estimates in Hierarchical Organizations", *Journal of Management Studies*, May, vol. 12, n°2, pp. 175-193.
- Bescos, P. L., P. Dobler, C. Mendoza & G. Naulliau (1995), *Contrôle de Gestion et Management*, Montchrestien, Paris.
- Besson, M., H. Löning & C. Mendoza (2004a), "Using Projective Techniques to further Understanding of the RAPM-PEU Relationship", *Cahier de Recherche HEC*.

- Besson, M., H. Löning & C. Mendoza (2004b), «Les directeurs commerciaux face au processus budgétaire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, décembre, Vol. 10, n°2, p125-153.
- Bettenhausen, K. L. (1991), "Five Years of Groups Research: What we Have Learned and What Needs to Be Addressed", *Journal of Management*, vol. 17, n°2, pp. 345-381.
- Bezrukova, K., L. Ramarajan, K. A. Jehn & M. Euwena (2003), "The Role of Conflict Management Styles and Content-Specific Training Across Organizational Boundaries", *Academy of Management Best Conference Paper*, 6p..
- Birnberg, J. C., L. R. Pondy & C. Lee Davis (1970), "Effect of Three Voting Rules on Resource Allocation Decisions", *Management Science*, vol. 16, n°6, pp. 356-372.
- Bisbe, J. & D. Otley (2004), "The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 709-737.
- Blackard, K. & J. W. Gibson (2002), *Capitalizing on Conflict*, Davies-Black.
- Blake, R R. & J. S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*, Gulf, Houston.
- Bloom, H. (2001), *Le Principe de Lucifer*, Le Jardin des Livres, Paris, traduit de *The Lucifer Principle*.
- Boltanski, L. & L. Thévenot (1992), *De la Justification, les Economies de la Grandeur*, Gallimard, Paris.
- Boulding, K. B. (1962), *Conflict and Defense*, Harper & Row, New York.
- Bouquin, H. (1998), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- Bourguignon, A. (1997), « Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, vol. 1, mars, pp. 89-101.
- Bréard, R. & P. Pastor (2000), *Gestion des conflits*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison.
- Brett, J. M., D. L. Shapiro & A. L. Lytle (1998), "Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°4, pp. 410-424.
- Brett, J. M. & T. Okumura (1998), "Inter- and Intracultural Negotiation: US and Japanese Negotiators", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°5, pp. 495-510.
- Bromiley, P. (1981), "Task Environment and Budgetary Decision Making", *Academy of Management Review*, vol. 6, n°2, pp. 277-288.
- Briers, M & M. Hirst (1990), "The Role of Budgetary Information in Performance Evaluation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 4, pp. 373-398.
- Browne, M. W. & R. Cudeck (1993), "Alternative Ways of Testing Model Fit", pp. 136-162, in K. Bollen & J. Long, *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage.

- Brownell, P. (1987), "The Role of Accounting Information, Environment and Management Control in Multinational Organizations ", *Accounting and Finance*, pp. 1-16.
- Brownell, P. (1982), "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control", *The Accounting Review*, Vol. LVII, n°4, October, pp. 766-777.
- Brownell, P. (1981), "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness", *The Accounting Review*, Vol. LVI, n°4, October, pp. 844-860.
- Brownell, P. & M. McInnes (1986), " Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance", *The Accounting Review*, vol. LXI, n°4, October, pp. 587-600.
- Brownell, P. & K. A. Merchant (1990), " The Budgetary and Performance Influences of Product Standardization and Manufacturing Process Automation", *Journal of Accounting Research*, vol. 28, n°2, Autumn, pp. 388-397.
- Bruggeman, W. & W. Van der Stede (1993), "Fitting Management Control Systems to Competitive Advantage", *British Journal of Management*, vol. 4, pp. 205-218.
- Bruns, W. J. & J. H. Waterhouse (1975), "Budgetary Control and Organization Structure", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 177-203.
- Brunsson, N. (1990), " Deciding For Responsibility and Legitimation: Alternative Interpretation of Organizational Decision-making", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 1/2, pp. 47-59.
- Bryan, J. F. & E. A. Locke (1967), "Goal Setting as a Means of Increasing Motivation", *Journal of Applied Psychology*, June, pp. 274-277.
- Bunce, P., R. Fraser & L. Woodcock (1995), "Advanced Budgeting: A journey to Advanced Management Systems", *Management Accounting Research*, 6, pp. 253-265.
- Bunce, P & R. Fraser (1997), « Beyond Budgeting... », *Management Accounting*, February, p. 26.
- Butler, A. G. (1973), "Project Management; A Study in Organizational Conflict", *Academy of Management Journal*, vol. 16, n°1, pp. 84-101.
- Carnevale, P. J. & T M. Probst (1998), « Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, pp. 1300-1309.
- Carson, T. L. (2004), "Conflict of Interest and Self-Dealing in the Professions: a Review Essay", *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, n°1, pp. 161-182.
- Chaiken, S. L., D. H. Gruenfeld & C. M. Judd (2000), "Persuasion in Negotiations and Conflict Situations", in Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Chapman, C. S. (1997), "Reflections on a Contingent View of Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n°2, pp. 189-205.

- Chan, C., J. Burtis & C. Bereiter (1997), "Knowledge Building as a Mediator of Conflict in Conceptual Change", *Cognition and Instruction*, vol. 15, n°1, pp. 1-40.
- Chenhall, R. H. & P. Brownell (1988), "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, n°3, pp. 225-233.
- Chenhall, R. H. (1986), "Authoritarianism and Participative Budgeting: A Dyadic Analysis", *The Accounting Review*, Vol. LXI, n°2, April, pp. 263-272.
- Cherrington, D. J. & J. O. Cherrington (1973), "Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process", *Journal of Accounting Research*, vol. 11, pp. 225-53.
- Chow; C. W., J. C. Cooper & K. Haddad (1991), "The Effects of Pay Scheme and Ratchets on Budgetary Slack and Performance: a Multiperiod Experiment", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, n°1, pp. 47-60.
- Chow, C. W., J. C. Cooper & William S. Walker (1988), "Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance", *The Accounting Review*, Vol. LXIII, n°1, January, pp. 111-122.
- Chow; C. W., Y. Kato & K. A. Merchant (1996), "The Use of Organizational Controls and their Effects on Data Manipulation and Management Myopia : a Japan vs US Comparison", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n°2-3, pp. 175-192.
- Chow, C. W., J. C. Copper & K. Haddad (1991), "The Effects of Pay Schemes and Ratchets on Budgetary Slack and Performance: a Multiperiod Experiment", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, n°1, pp. 47-60.
- Chow, C. W., (1983), "The effects of Job Standard Tightness and Compensation Scheme on Performance: An Exploration of Linkages", *The Accounting Review*, October, pp. 667-685.
- Christiansen, J. K. & P. Skaerbaek (1997), « Implementing Budgetary Control in the Performing Arts: Games in the Organizational Theatre », *Management Accounting Research*, 8, pp. 405-438.
- Christensen, C. M, M. Marx & H. H. Stevenson (2006), "The Tools of Cooperation and Change", *Harvard Business Review*, October, pp. 73-80.
- Coch, L & J. R. French (1948), "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, n°11, pp. 512-532.
- Coleman, P. T. (2000), "Power and Conflict", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Collingwood, H. (2001), "The Earnings Game", *Harvard Business Review*, June, pp. 65-74.
- Collins, F., O. Holzmann & R. Mendoza (1997), « Strategy, Budgeting and Crisis in Latin America », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n°7, pp. 669-689.

- Collins, F., P. Munter & D. W. Finn (1987), « The Budgeting Games People Play », *The Accounting Review*, vol. LXII, n°1, January, pp. 29-49.
- Collins, F. (1978), "The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes", *The Accounting Review*, April, pp. 324-335.
- Comerford, S. & M. A. Abernethy (1999), "Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals", *Behavioral Research in Accounting*, vol. 11, pp. 93-110.
- Corman, L (1949), *La Non Violence dans la Conduite des Peuple et dans la Conduite de soi-même*, Editions Stock, Paris
- Corman, L (1951), *Une Ecole d'Héroïsme – Les Campagnes non Violentes de Gandhi*, Librairie Stock, Paris
- Coser, L. A. (1956), *The Functions of Social Conflict*, Free Press, New York.
- Cosier, R. A., T. L. Ruble & J. C. Aplin (1978), "An Evaluation of the Effectiveness of Dialectical Inquiry Systems", *Management Science*, vol. 24, n°14, pp. 1483-1490.
- Cosier, R. A. & T. Ruble (1981), "Research on Conflict-Handling Behavior: an Experimental Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n°4, pp. 816-831.
- Covalleski M. A. & M. W. Dirsmith (1988), "The Use of Budgetary Symbols in the Political Arena: an Historically Informed Field Study", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, n°1, pp. 1-24.
- Covalleski M. A. & M. W. Dirsmith (1986), "The Budgetary Process of Power and Politics", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n°3, pp. 193-214.
- Covalleski M. A. & M. W. Dirsmith (1983), "Budgeting as a Means for Control and Loose Coupling", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n°4, pp. 323-340.
- Covalleski, M. A. , Evans III, J. H, J.L. Luft & M. D. Schields (2003), "Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration", *Journal of Accounting Research*, volume XV, pp. 3-49.
- Crozier, M. (1994), *Le Phénomène Bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris.
- Cyert, R. M., J. G. March & W. H. Starbuck (1961), "Two Experiments on Bias and Conflict in Organization Estimation", *Management Science*, April, vol. 7, n°3, pp. 254-264.
- Cyert R. & J. March (1963), *The Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ (traduction : *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970).
- Czarniawska-Joerges, B. & B. Jacobsson (1989), "Budget in a Cold Climate", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 14, n° 1/2, pp. 29-39.
- Daroca, F. P. (1984), "Informational Influences on Group Decision Making in a Participative Budgeting Context", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, n°1, pp. 13-32.

- Davitz, J. (1952), "The effects of previous training on postfrustration behavior", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°47, pp. 309-315.
- Dearden, J. (1968), « `Time-Span in Management Control», *Financial Executive*, in *Readings in Cost Accounting, Budgeting & Control*, W. E. Thomas, Cincinnati, Ohio, South Western Publishing Co., 1973, 4th edition.
- De Dreu, C. K. W. & L. R. Weingart (2003), "Task versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°4, pp. 741-749.
- De Geuser, F. & M. Fiol (2002), « La Déformation Continue des Managers », Cahier de Recherche HEC.
- Demski, J. & G. Feltham (1978), "Economic Incentives in Budgetary Control Systems", *The Accounting Review*, vol. 3, n°2, pp. 336-359.
- Derr, B. C. (1978), "Managing Organizational Conflict", *California Management Review*, vol. 21, n°2, pp. 76-83.
- Dess, G. G. & R. L. Priem (1995), "Consensus-Performance Research: Theoretical and Empirical Extensions", *Journal of Management Studies*, vol. 32, n°4, pp. 401-417.
- Detrie, J-P & F. Dromby (1997), Inertie et Réactivité de la Firme, Cahier de recherche HEC, n°610.
- Deutsch, M. (2000a), "Cooperation and Competition", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Deutsch, M. (2000b), "Justice and conflict", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Deutsch, M. (1974), "The Social-Psychology Study of Conflict: Rejoinder to a Critique", *European Journal of Social Psychology*, vol. 4, n°4, pp. 441-456.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Haven.
- de Waal, F. (1998), *Chimpanzee Politics – Power and Sex among Apes*, The John Hopkins University Press, Baltimore.
- Dollard, J., L. W. Doob, N. Miller, O. Hobart Mowrer & R. R. Sears (1939), *Frustration and Aggression*, Yale University Press, New Haven.
- Drucker-Godard, C., S. Ehlinger & C. Grenier (2003), « Validité et Fiabilité de la Recherche » in Thiétart, R-A (ed.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.
- Dunbar, R. L. M. (1971) , "Budgeting for Control", *Administrative Science Quarterly*, March, Vol. 16, Issue 1, pp. 88-96.

- Dunk, A. S. (1993), "The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack", *The Accounting Review*, vol. 68, n°2, April, pp. 400-410.
- Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy & L. J. Bourgeois (1997a), "How Management Teams Can have a Good Fight", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 77-85.
- Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy & L. J. Bourgeois (1997b), "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", *California Management Review*, Winter, vol. 39, n°2, pp. 42-62.
- Eisenhardt, K. M. & M. J. Zbaracki (1992), "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17-37.
- Ekholm, B. & J. Wallin (2000), "Is the Annual Budget Really Dead?", *The European Accounting Review*, vol. 9, n°4, pp. 519-539.
- Ember, C. R & M. Ember (1994)
- Emerson, H. (1912), "The Twelve Principles of Efficiency", *The Engineering Magazine Company*, New York, in Merrill, H. F. (Ed.), *Classics in Administration*, The American Management Association, 1960, pp. 179-184.
- Emshoff, J. R. & I. I. Mitroff (1978), "Improving the Effectiveness of Corporate Planning", *Business Horizons*, October, pp. 49-60.
- Enriquez, E. (1983), *De la Horde à l'Etat*, Editions Gallimard, Paris.
- Ernoult, V. (2004), *Recruter Sans se Tromper – Techniques et Conseils d'un Chasseur de Tête*, Editions d'Organisation, Paris.
- Essa, J. (2006), « Wolfgang Puck Group – Comment s'impose le leader d'une équipe virtuose ? - interview de Joe Essa, Managing Partner of Operations, Wolfgang Puck », *Business Digest*, Janvier, pp.11-12;
- Etherington, L. & D. Tjosvold. (1998), "Managing Budget Conflicts: Contribution of Goal Interdependence and Interaction", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15 (2), pp. 142-151.
- Etzioni, A. (1964), *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., traduction : *Les Organisations Modernes*, Editions J. Duculot, Gembloux, 1971.
- Evrard, Y., B. Pras, E. Roux, J.M. Choffray & A. M. Dussaix (1993), *Market, Etudes et Recherches en Marketing, Fondements, Méthodes*, Nathan, Paris.
- Ezzamel, M. (1994), "Organizational Change and Accounting: Understanding the Budgeting System in its Organizational Context", *Organization Studies*, vol. 15, n°2, pp. 213-240.
- Fayol, H. (1979), *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, Paris (1ère édition 1918).

- Fernandez-Revuelta Perez L. & K. Robson (1999), « Ritual Legitimation, De-coupling and the Budgetary Process : Managing Organizational hypocrisies in a multinational company », *Management Accounting Research*, 10, pp. 383-407.
- Field, R. H. G. (1982), "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", *Journal of Applied Psychology*, October, pp. 523-532
- Fiol, M. (2006), "Tout Dirigeant est à la fois Leader et Manager», *HRLABreview*, Hiver, n°13, pp. 19-22.
- Fiol, M. (2004), "Les Grands Auteurs du Contrôle de Gestion – Mary P. Follett – Le contrôle pour penser », cahier de recherche HEC.
- Fiol, M. (1991), *La Convergence des Buts dans l'Entreprise*, Thèse de Doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Fisher, R. J. (2000), "Intergroup Conflict", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fisher, J. G., J. R. Frederickson & S. A. Pfeffer (2000), « Budgeting : An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation », *The Accounting Review*, January, pp. 93-114.
- Fisher R. & W. Ury (1982), *Comment Réussir une Négociation*, Editions du Seuil, Paris, traduit de *Getting to Yes*, 1981, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Flamholtz, E. G. (1983), « Accounting, Budgeting, and Control Systems in their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, n°2/3, pp. 153-169.
- Follett, M. P. (1940), Constructive Conflict, in H. Metcalf & L. Urwick (Eds), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper & Row, pp. 30-49.
- French, J. R. P. & B. H. Raven (1959), "The Bases of Social Power", in D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, pp. 150-167.
- Friedman, M. & R. Rosenman (1974), *Type A Behavior and your Heart*, Knopf, New York.
- Frucot, V. & W. T. Shearon (1991), "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance & Job Satisfaction", *The Accounting Review*, Vol. 66, n°1, January, pp. 80-99.
- Freud, S. (1948), *Le Malaise dans la Culture*, PUF, collection Quadrige, Paris.
- Follet, M. P. (1960), "Coordination" in Merrill Harwood F. (Ed.) – *Classics in Administration*, American Management Association, New York.
- Foran, M. F. & D.T. DeCoster (1974), "An Experimental Study of the Effects of Participation, Authoritarianism, and Feedback on Cognitive Dissonance in a Standard Setting Situation", , October, pp. pp. 751-763.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et Punir*, Editions Gallimard, Paris.

- French, J. R. P., J. Israel & D. As (1960), "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision-Making", *Human Relations*, February, pp. 3-19.
- Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Ma..
- Gambling, T. (1977), "Magic, Accounting and Morale", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 2, n° 2, pp.141-151.
- Garatt, B. (1987), *The Learning Organization*, Gower House, England.
- Garby, T. (1990), *Sachez Négocier T2*, First, Paris.
- Garcia-Prieto P., E. Bellard & S. C. Schneider (2003), "Experiencing Diversity, Conflict and Emotions in Teams", *Applied Psychology*, vol. 52, n°3, pp. 413-440.
- Garcia, A. (1991), « Dispute Resolution Without Disputing: How the Interactional Organization of Mediation Hearings Minimizes Argument », *American Sociological Review*, n°56, pp. 818-835.
- Gelles, R. (1987), *The Violent Home*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- Gervais (1994), *Contrôle de gestion*, Economica, Paris.
- Gilovich, T. (1987), « Secondhand Information and Social Judgment », *Journal of Experimental Social Psychology*, n°23, pp. 59-74.
- Goddard, A. (1997), « Organisational Culture and Budgetary Control in a UK Local Government Organisation », *Accounting and Business Research*, Vol. 27, n°2, pp. 111-123.
- Goguelin, P. (1993), *La Négociation : Frein et Moteur du Management*, ESF Editeur, Paris.
- Goffman, E. (1974), *Les Rites d'Interaction*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Goleman, D. (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Editions Robert Laffont, Paris, traduit de *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- Govindarajan, V. & A. K. Gupta (1985), « Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n°1, pp. 51-66.
- Govindarajan, V. (1984), « Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: an Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable », *Accounting, Organizations and Society*, pp. 125-135.
- Gruère, J-P & J. Jabes (1982), *Traité des organisations*, Presses Universitaires de France, Paris.

- Gulick, L. H. & L. Urwick (1937), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Hannan, M. & J. Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, April, n° 49, pp.149-164.
- Hansen, S. C. & W. A. Van Der Stede (2004), "Multiple Facets of Budgeting: an Exploratory Analysis", *Management Accounting Research*, vol. 15, pp. 415-439.
- Hansen, S. C., D. T. Otley & W. A. Van Der Stede (2003), "Practice Developments in Budgeting: an Overview and Research Perspective", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, pp. 95-116.
- Hanson, E. I. (1966), "The Budgetary Control Function", *The Accounting Review*, April, pp. 239-243.
- Hanson, A. W. (1932), "The Relation of Cost Accounting to the Budgetary Control Problem", *The Accounting Review*, March, vol 7, n°1, pp. 34-37.
- Hartmann, T. (1998), *The Last Hours of Ancient Sunlight*, Three Rivers Press, New York.
- Harvey, F. W. (1978), "The Zero-Base budgeting misconception", *Management Review*, vol. 67, n° 7, pp. 33-34.
- Hayward, M. L. A. & W. Boeke (1998), "Power and Conflicts of Interest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking", *Administrative Science Quarterly*, March, n°43, pp. 1-22.
- Heider, F., (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley, New York.
- Hegel, G. W. F. (1994), *Concept Préliminaire de l'Encyclopédie des Sciences Philosophiques en Abrégé*, traduit par Bernard Bourgeois, Editions Vrin, Paris
- Hemp, P. & T. A. Stewart (2004), "Leading Change When Business Is Good", *Harvard Business Review*, December, Vol. 82, n°12, pp. 60-70.
- Héraclite (1986), *Fragments*, PUF, Paris.
- Hinkin, T. R. (1995), « A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, vol. 21, pp. 967-988.
- Hirigoyen, M-F (1998), *Le harcèlement moral*, Editions La Découverte et Syros, Paris.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice & Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Hirst, M. K. (1987), " The effects of Setting Budget Goals and Task Uncertainty on Performance: A Theoretical Analysis", *The Accounting Review*, vol. LXII, n°4, October, pp. 774-784.
- Hirst, M. K. (1987b), " Some Further Evidence on the Effects of Budget Use and Budget Participation on Managerial Performance", *Australian Journal of Management*, vol. 12, n°1, June, pp. 49-56.

- Hirst, M. K. (1983), "Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty, and Dysfunctional Behaviour: Some Extensions", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 596-605.
- Hirst, M. K. (1981), "Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach", *The Accounting Review*, October, pp. 771-784.
- Hoffman, L. R., E. Harburg & N. R. F Maier (1962), "Differences and Disagreement as factors in Creative Group Problem-Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°64, pp. 206-214.
- Hofstede, G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Hofstede, G. (1977), *Contrôle Budgétaire – les règles du jeu*, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003a), *Beyond Budgeting : How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003b), "New Ways of Setting Standards: The Beyond Budgeting Model", *California Management Review*, vol. 45, n°4, Summer, pp. 104-119.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003c), "Who Needs Budgets", *Harvard Business Review*, February, pp. 108-115.
- Hopwood, A. G. (1972a), " An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Journal of Accounting Research*, vol. 10, n°3, pp. 156-182.
- Hopwood, A. G. (1972b), *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Saxon House, London.
- Hopwood, A. G. (1983), " On trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n° 2/3, pp. 287-305.
- Horniak, S. (1998), «Budgeting Made Easy », *Management Accounting*, October, pp. 18-23.
- IFOP (1994), *Les directeurs financiers et la procédure budgétaire – faut-il tuer le budget?*, DFCG-KPMG, Paris.
- Igalens, J. & P. Roussel (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Edition Economica, Paris.
- Ittner, C.D., D. F. Larcker & M. W. Meyer (2003), "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard", *The Accounting Review*, vol. 78, n°3, pp. 725-758.
- Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson (1993), *Organizational Behavior and Management*, Irwin, Boston.

- Ivancevich, J. M. & J.T. McMahon (1982), "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°2, pp. 359-372.
- Ivancevich, J. M. (1977), "Different Goal Setting Treatments and Their Effects on Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 20, n°3, pp. 406-419.
- Jacobs, K. (1995), "Budgets: a medium of Organizational Transformation", *Management Accounting Research*, vol. 6, pp. 59-75.
- Jago, A. G. & R. W. Scammell, "Decision-Making Styles of MIS Managers: a Comparative Evaluation", *Information and Management*, March, pp.19-29
- Janis, I. L. (1972), *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.
- Janssens, O. (2003), "Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and less Satisfactory Relations with Co-Workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, pp. 347-364.
- Janssens, O. & C. Veenstra (1999), "How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Teams", *Journal of Management*, vol. 25, n°2, pp. 117-142.
- Jehle, K. (1999), "« Budgeting as a Competitive Advantage", *Strategic Finance*, Oct. 1999, pp. 54-57.
- Jehn, K. A. & E. A. Mannix (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: a Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°2, pp. 238-251.
- Jehn, K. A. & J. A. Chatman (2000), "The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 11, n°1, pp. 56-73.
- Jehn, K. A., G. B. Northcraft & M. A. Neale (1999), "Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, December, n°44, pp. 741-763.
- Jehn, K. A. (1997), "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, September, n°42, pp. 530-557.
- Jehn, K. A. (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, June, n°40, pp. 256-282.
- Jensen, M. C. (2003), "Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process", *European Financial Management*, vol. 9, n°3, pp. 379-406.
- Jensen, M. C. (2001), "Corporate Budgeting is Broken - Let's Fix it", *Harvard Business Review*, November, pp. 94-101.

- Johnson, D. W., R. T. Johnson & D. Tjosvold (2000), "Constructive Controversy: The Value of Intellectual Opposition", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Joiner, C. & J. B. Chapman (1981), "Budgeting Strategy: A Meaningful Mean", *Advanced Management Journal*, Summer, pp. 4-11.
- Joseph, J. (2007), "Big Pictures, Big Bets and Innovation: Goal Activation and the Commercialization of New Technologies at Motorola", Working Paper, Northwestern University.
- Joule, R. V. & J. L. Beauvois (1987), *Petit Traité de Manipulation à l'usage des Honnêtes Gens*, PUG, Grenoble.
- Jullien, F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Grasset & Fasquelle, Paris.
- Kabanoff, B. (1991), "Equity, Equality Power and Conflict", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, pp. 416-441.
- Kabanoff, B. (1989), "Conflict Management Styles: Why is Compromise so Favourably Viewed?", *Australian Journal of Management*, vol. 14, n°1, pp. 29-48.
- Kant, E. (1994), *Anthropologie du point de vue pragmatique*, Vrin, Paris, traduction de Michel Foucault.
- Karambayya, R. & J. M. Brett (1989), "Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°4, pp. 687-704.
- Kennis, I. (1979), « Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance », *The Accounting Review*, Vol. LIV, n°4, October, pp. 707-721.
- Kerr, S. (1995), "On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B", *Academy of Management Executive*, n°9, pp. 7-14.
- Kipnis, D. (1976), *The Powerholders*, University Press of Chicago, Chicago.
- Kotter, J. P. (1985), *Power and Influence*, The Free Press, New York.
- Krauss, R. M. & E. Morsella (2000), "Communication and Conflict", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kriesberg, A., T. A. Northrup and S. J. Thorson (1989), *Intractable Conflicts and Their Transformation*, Syracuse University Press, New York.
- Labianca, G, D. J. Brass & B. Gray (1998), "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: the Role of Negative Relationships and Third Parties", *Academy of Management Journal*, February, vol. 41, n°1, pp.55-67.
- Laroche, P. & G. Schmidt (2004), "Présence Syndicale et Climat social Perçu : une analyse différenciée salariés/dirigeants en France", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°51, janvier-février-mars, pp. 2-19.

- Latham, G. P. & J.J. Baldes (1975), "The 'Practical Significance' of Locke's Theory of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 122-124.
- Laufer, R. (1996), "Quand diriger, c'est légitimer", *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre, pp. 12-37.
- Lawrence, P. R. & Lorsch J. W. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge, Traduction française, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Lebas, M. (1997), « Budgets, Budgeting, and Budget Implementation and Monitoring », Working Paper, HEC.
- Lebas, M. (1996), « There is Life after Budgets, or How to Prepare the Enterprise for an Uncertain Future », Working Paper, HEC.
- Lewin, K. (1997), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, American Psychological Association, Washinton DC.
- Libby, T. (1999), « The influence of voice and explanation on performance participative budgeting setting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 125-137.
- Licata, M. P., R. H. Strawser & R. B. Welker, « A Note on Participation in Budgeting an Locus of Control », *The Accounting Review*, Vol. LXI, n°1, January, pp. 112-117.
- Lickert, R. (1967), *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York.
- Locke, E. A (1968), "Toward a theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, pp. 157-189.
- Lourenco, S. V. & J. C. Glidewell (1975), « A Dialectical Analysis of Organizational Conflict », *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 489-508.
- Lovelace, K., D. L. Shapiro & L. R. Weingart (2001), "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 4, pp. 779-793.
- Lowe, E. A. & R. W. Shaw (1970), "The Accuracy of Short-Term Business Forecasting: an Analysis of a Firm's Sales Budgeting", *Journal of Industrial Economics*, July, vol. 18, n°3, p. 275-289.
- Lowe, E. A. & R. W. Shaw (1968), "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence of a Company's Budgeting Process", *Journal of Management Studies*, October, p. 304-315.
- Locke, E. A., L. M. Saari, K. N. Shaw & G. P. Latham (1981), "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin*, July, pp. 125-152.
- Luthans, F., Rubach, M. & P. Marsnik (1995), "Going beyond Total Quality: the Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organization", *International Journal of Organizational Analysis*, n°3, pp. 24-44.

- Macintosh, N. B. & J. J. Williams (1992), "Managerial Roles and Budgeting Behavior" *Behavioral Research in Accounting*, vol. 4, pp. 23-48.
- Machiavel (1980), *Le Prince*, Gallimard, Paris.
- Mannix, E. A. & M. A. Neale (1992), "Power Imbalance and the Pattern of Exchange in Dyadic Negotiation", *Group Decision and Negotiation*, vol. 2, pp. 119-133.
- March, J. (1987), "Ambiguity and Accounting: The Elusive Link Between Information and Decision Making", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 2, pp. 153-168.
- March, J. G. & H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley, New York.
- Margerin, J. (1989), *La Gestion Budgétaire – Comment en faire un outil de management*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Margerison, C. & R. Glube (1979), « Leadership Decision Making: an Empirical Test of the Vroom-Yetton Model », *Journal of Management Studies*, pp.45-55.
- Marxen, D. E., (1990), "A Behavioral Investigation of Time Budget Preparation in a Competitive Audit Environment", *Accounting Horizons*, June, pp. 47-56.
- Mbenge, A. & I. Vandangeon-Derumez (2003), « Analyse causale et modélisation » in Thiétart, R-A (ed.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.
- McCauley, C. (1989), "The Nature of Social Influence in Groupthink: Compliance and Internalization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, n°2, August, pp. 250-260.
- McClelland, D. C. & D. H. Burnham (1976), "Power is the Great motivator", *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 2, pp. 100- 110.
- Mendoza, C. & P.-L. Bescos (1996), "L'introduction de la gestion par activités en France", *Gestion*, vol. 21, n°3, sept.
- Merchant, K. A. (1989), *Rewarding results : Motivating Profit Centre Managers*, Boston, Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A. & J-F Manzoni (1989), « The Achievability of Budget Targets in Profit Centres: A Field Study », *The Accounting Review*, vol. LVXIV, n° 3, Juillet, pp. 539-558.
- Merchant, K. A. (1984), « Influences on Departmental Budgeting: an Empirical Examination of a Contingency Model », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, n° 3/4, pp. 291-307.
- Merchant, K. A. (1981), « The Design of the Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behavior and Performance », *The Accounting Review*, vol. LVI, n° 4, Octobre, pp. 813-829.
- Milani, K. (1975), « The relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study », *The Accounting Review*, vol. 50, April, pp. 274-84.

- Milgram, S. (1984), *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*, Editions Calmann-Levy, Paris.
- Miller, D. & P. H. Friesen, "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms", *Strategic Management Journal*, January-March, pp. 1-27.
- Miller, D. (1992), "The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall", *Business Horizons*, Jan.-Feb., p. 24-35.
- Mintzberg, H, D. Dougherty, J. Jorgensen & F. Westley (1996), "Some surprising Things about Collaboration – Knowing How People Connect Makes it Work Better", *Organizational Dynamics*, Spring, p. 60-71.
- Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*, Dunod, Paris, 1990, traduit de *The Rise and Fall of strategic Planning*, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1989), *Le Management – Voyage au Centre des Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990, traduit de *Mintzberg on Management, Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1983), *Le pouvoir dans les Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986, traduit de *Power in and Out Organizations*.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg, H, D. (1974), "The Manager's Job: Folklore and Fact", *The Harvard Business Review*, July-August, p. 49-61.
- Mischel, W. & A. L. Desmet (2000), "Self-Regulation in the Service of Conflict Resolution", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Mitroff, I. I. & J. R. Emshoff (1979), "On Strategic Assumption-Making: a Dialectical Approach to Policy and Planning", *Academy of Management Review*, vol. 4, n°1, pp. 1-12.
- Monroy, M & A. Fournier (1997), *Figures du Conflit – Une analyse systémique des situations conflictuelles*, PUF, Paris.
- Morgan (1989), *Images de l'organisation*, Les presses de l'université Laval, Editions Eska.
- Morill, C., M. N. Zald & H. Rao (2003), « Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below », *Annual Review of Sociology*, vol. 29, pp. 391-415.
- Morill, C. (1991), « Conflict Management, Honor and Organizational Change », *American Journal of Sociology*, vol. 97, n°3, pp. 585-621.
- Morill, C. (1989), « The Management of Managers: Disputing in an Executive Hierarchy », *Sociological Forum*, vol. 4, n°3, pp. 387-407.

- Murnighan, J. K. & D. E. Conlon (1991), "The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 165-186.
- Murphy, K.J. (2001), « Performance standards in Incentive Contracts », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 30, n°3, pp.245-278.
- Nelson, R. E. (1989), « The Strength of Strong Ties : Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°2, pp. 377-401.
- Nonaka, I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96-104.
- Nouri, H. & R. J. Parker (1996), « The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack », *Behavioral Research in Accounting*, vol. 8, pp. 74-90.
- Novaco, R. (1975), *Anger Control: The Development and Evaluation of an Experimental Treatment*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- O'Brien, R (1999), "Living with Budgeting", *Management Accounting*, September, p. 22.
- Okelans, M., J. M. Brett & L. R. Weingart (2003), "Phases, Transitions and Interruptions: Modeling Processes in Multi-Party Negotiations", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 14, n° ¾, pp. 191-211.
- Onsi, M. (1973), "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack", *The Accounting Review*, vol. 48, n°3, pp. 535-548.
- Otley, D. (1999), « Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research », *Management Accounting*, 10, pp. 363-382.
- Otley, D. (1994), « Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework », *Management Accounting Research*, 5, pp. 289-299.
- Otley, D. (1985), "The Accuracy of Budgetary Estimates: Some Statistical Evidence", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 12, n°3, pp. 415-428.
- Otley, D. (1978), « Budget Use and Managerial Performance », *Journal of Accounting Research*, vol. 16, n°1, Spring, pp. 122-149.
- Ouchi, W. G. (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n°9, pp. 833-848.
- Pasewark, W. R. & R. B. Welker (1990), 'A Vroom-Yetton Evaluation of Subordinate Participation in Budgetary Decision Making", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 2, Fall, pp. 113-126.
- Pearson, A. W., M. D. Ensley & A. C. Amason (2002), "An assessment and Refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 13, n°2, p.110-126.

- Pelled, L. H., K. R. Xin & A. M. Weiss (2001), "No es como mi: Relational Demography and Conflict in a Mexican Production Facility", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°74, pp. 63-84.
- Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt & K. R. Xin (1999), "Exploring the Black Box: an Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, n°44, March, pp. 1-28.
- Pelled, L. H. (1996), "Demography Diversity, Conflict and Work Group Outcomes: an Intervening Process Theory", *Organization Science*, vol. 7, n°6, pp. 615-631.
- Penno, M. (1990), "Accounting Systems, participation in Budgeting, and Performance evaluation", *The Accounting Review*, vol. 5, n°2, April, pp. 303-314.
- Perrow, C. (1961), "The Analysis of Goals in Complex Organizations", *American Sociological Review*, December, vol. 26, n°6, pp. 854-866;
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1974), "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly*, pp. 135-151.
- Picard, D. & E. Marc (2006), *Petit Traité des Conflits Ordinaires*, Editions du Seuil, Paris.
- Piercy, N. F. (1987), «The Marketing Budgeting Process : Marketing Management Implications », *Journal of Marketing*, vol. 51, October, pp.45-59
- Pinkley, R. L. & G. B. Northcraft (1994), "Conflict Frames of Reference: Implications for Disputes Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°1, p. 193-205.
- Pinkley, R. L., J. Brittain, M. A. Neale & G. B. Northcraft (1995), "Managerial Third-Party Dispute Intervention: An Inductive Analysis of Intervenor Strategy Selection", *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n°3, p. 386-402.
- Pinkley, R. L. (1988), "Cognitive Interpretations of Conflict: a Multidimensional Scaling Analysis", *Academy of Management Proceedings*, p. 367-371.
- Pondy, L. R. & J. C. Birnberg (1969), "An Experimental Study of the Allocation of Financial Resources Within Small, Hierarchical Task Groups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n°2, pp. 192-201.
- Pondy, L. R. (1969), "Varieties of Organizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n°4, pp. 499-506.
- Pondy, L. R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 296-320.
- Pondy, L. R. (1966), "A Systems Theory of Organizational Conflict", *Academy of Management Journal*, vol. 9, n°3, pp. 246-256.
- Porter, M. E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November- December,

- Priem, R. L., D. A. Harrison & N. K. Muir (1995), "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management*, vol. 21, n°4, pp. 691-710.
- Pruitt, D. (1983), "Strategic Choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, n° 27, pp. 167-194.
- Rahin. M. A. & C. Psenicka (2002), "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: a Study in seven Countries", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, n°2, pp. 302-326.
- Rahim, M. A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 13, n°3, pp. 206-235.
- Rahim, M. A. (1986), "Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict", *The Journal of Social Psychology*, vol. 126, n°1, pp. 79-86.
- Rahim, M. A. (1983a), "Measurement of Organizational Conflict", *The Journal of General Psychology*, vol. 109, n°2, pp. 189-199.
- Rahim, M. A. (1983b), *Rahim Organizational Conflict Inventories*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California.
- Reilly, B. A. (1996), "Self-Insight, Other-Insight, and Their Relation to Interpersonal Conflict", *Thinking and Reasoning*, vol. 2, n° 2/3, pp. 213-223.
- Reynaud, B. (2004), *Réglez vos conflits*, Marabout, Paris.
- Richardson. L. F. (1960), *Statistics of Deadly Quarrels*, Boxwood Press, Pittsburgh.
- Rizzo, J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, June, n°15, pp. 150-163.
- Robbins, S. P. (1997), *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (1989), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (1978), " 'Conflict Management' and 'Conflict Resolution' are not Synonymous Terms", *California Management Review*, winter, vol. 21, n°2, pp. 67-75.
- Rockness, H. O. & M.D. Shields (1988), "An Empirical analysis of the Expenditure Budget in Research and Development", *Contemporary Accounting Research*, vol. 4, n°2, pp. 568-581.
- Rockness, H. O. (1977), "Expectancy Theory in a Budgeting Setting: An Empirical Examination", *The Accounting Review*, October, pp. 893-903.
- Rollinson, D.; D. Edwards & A. Broadfield (1998), *Organisational Behaviour and Analysis*, Addison-Wesley.

- Ronen, J. & J. L. Livingstone (1985), "An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budgets", *The Accounting Review*, October, pp. 671-685.
- Rondeau, A. (1990), "La Gestion des Conflits dans les Organisations", in *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, Jean-François Chanlat Ed., Les Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy & A. El Akremi (2002), *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Economica, Paris.
- Rummelt, R. P. (1994), "Inertia and Transformation", paper presented at the 14th Conference of the Strategic Management Society, September 20-23, Jouy-en-Josas.
- Ruttenberg Weingart L., L. Thompson, M. H. Bazerman & J. S. Carroll (1987), "Cognitive Interpretations of Conflict: a Multidimensional Scaling Analysis", *Academy of Management Proceedings*, p. 285-289.
- Salancik, G. R. & J. Pfeffer (1977), « Who Gets Power and how They Hold on to it: a Strategic Contingency Model of Power », *Organizational Dynamics*, vol. 5, pp. 3-21.
- Samuelson, L. A. (1986), "Discrepancies between the Roles of Budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n°1, pp. 35-45.
- Sany, S. V., S. K. Boardman & M. Deutsch (2000), "Personality and Conflict", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Savin-Williams, R. C. (1987), *Adolescence: An Ethological Perspective*, Springer-Verlag, New York.
- Schellenberg, J. A. (1996), *Conflict Resolution*, State University of New York Press, Albany.
- Schelling, T. C. (1986), *Stratégie du Conflit*, PUF, Paris.
- Schiff, M. & A. Y. Lewin (1970), « The Impact of People on Budgets », *The Accounting Review*, vol. XLV, n°2, pp.259-268.
- Schiff, M. & A. Y. Lewin (1968), « When Traditional Budgeting Fails », *Management Review*, vol. 57, n°8, pp.18-23.
- Schmidt G. (1994), "Les modèles de management en France, en Allemagne et au Portugal", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, juin, n°11, pp.16-32.
- Schmidt W. H. (1974), "Conflict: a Powerful Process for (good or bad) Change", *Management Review*, vol. 63, n°12, pp.4-11.
- Schmidt, S. M. & T. A. Kochan (1972), "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°3, pp. 359-370.
- Schopenhauer, A. (1998), *L'Art d'avoir toujours Raison – La Dialectique Eristique*, Editions mille et une nuits, Paris, édition originale 1864.

- Schopenhauer, A. (2004), *Le Monde comme Volonté et comme Représentation*, PUF, Paris.
- Schweiger, D. M.; W. R. Sandberg & J. W. Ragan (1986), "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocay, and Consensus", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°1, pp. 51-71.
- Schweiger, D., W. Sandberg & P. Rechner (1989), "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°4, pp. 745-772.
- Schweitzer, M. E., L. Ordonez & B. Douma (2004), "Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior", *Academy of Management Journal*, June, pp. 422-432.
- Schweitzer, M. E., L. Ordonez & B. Douma (2002), "The Dark Side of Goal Setting: The Role of Goals in Motivating Unethical Decision Making", *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- Schwenk, C. R. (1990), "Conflict in Organizational Decision Making: an Exploratory Study of its Effect in for-profit and not-for-profit Organizations", *Management Science*, vol. 36, n°4, pp. 436-448.
- Seiler, J. A. (1963), "Diagnosing Interdepartemental Conflict", *Harvard Business Review*, vol. 41, n°5, pp. 121-132.
- Senge, P. M., A. Kleiner, C. Robert, R. B. Ross & B. J. Smith (1993), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday, New York.
- Senge, P. M. (1991), *La cinquième discipline*, First, Paris, traduit de *Fifth Discipline*, Doubleday.
- Sheppard, B. H. (1984), "Third Party Conflict Intervention: a Procedural Framework" in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, pp? 141-190, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Sherif, M. (1956), "Experiments in Group Conflict", *Scientific American*.
- Simmel, G. (1995), *Le conflit*, Circé/poches, Paris.
- Simonnot, P. (1998), *39 Leçons d'Economie Contemporaine*, Gallimard, Paris.
- Simon H. A. (1983), *Administration et Processus de Décision*, Editions Economica, Paris, traduit de *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1947, The Macmillan Company.
- Simons, T. ; L. H. Pelled & K. A. Smith (1999), « Making Use of Difference : Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°6, pp. 662-673.
- Simons, R. (1999), « How Risky is Your Business», *Harvard Business Review*, March-April, pp. 80-88.

- Simons, R. (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Simons, R. (1995), « Control in an Age of Empowerment », *Harvard Business Review*, May-June, pp.85-94.
- Simons, R. (1990), « The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n°1/2, pp. 127-143.
- Simons, R. (1988), « Analysis of the Organizational Characteristics Related to Tight Budget Goals », *Contemporary Accounting Research*, vol. 5, n°1, pp. 267-283.
- Simons, R. (1987), "Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, July, pp. 357-374.
- Solé, A. (2000), *Créateurs de Mondes*, Edition du Rocher, Monaco.
- Smith, K. K. (1989), "The Movement of Conflict in Organizations: the Joint Dynamics of Splitting and Triangulation", *Administrative Science Quarterly*, March, vol. 34, pp. 1-20.
- Stedry, A. C. & E. Kay (1964), *The Effects of Goal Difficulty on Performance: A Field Experiment*, Sloan School of Management, MIT, Cambridge, Massachusetts.
- Stedry, A. C. (1962), "Aspiration Levels, Attitudes and Performance in a Goal-Oriented Situation", *Industrial Management Review*, vol. 2, pp. 60-76.
- Stedry, A. C. (1960), *Budget Control and Cost Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Sun tzu (1996), *L'Art de la Guerre*, Editions Mille et une Nuits, Paris, édition originale VI-Vème siècle avant JC.
- Thomas, C. (2003), "Organisation Matricielle et Coordination Transversale : le budget demeure l'outil privilégié", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, mai, pp. 169-187.
- Thomas, K. W., D. W. Jamieson & R. K. Moore (1978), "Conflict and Collaboration: some Concluding Observations", *California Management Review*, winter, vol. 21, n°2, pp. 91-95.
- Thomas, K. W. & W. H. Schmidt (1976), "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, vol. 19, n°2, pp. 315-318.
- Thomas, K. W. & R. H. Kilmann (1974), *The Thomas-Kilmann Conflict mode Instrument*, Xicom, Tuxedo, New York.
- Thompson, L. & J. Nadler (2000), "Judgemental Biases in Conflict Resolution and How to Overcome Them", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Tichy, N. M. & S. Sherman (1994), *Control Your Destiny or Someone Else Will – How General Electric is Revolutionizing the Art of Management*, Harper Collins Publishers.

- Tjosvold, D., & S. S. Fang (2004), "Cooperative Conflict Management as a Basis for Training Students in China", *Theory Into Practice*, vol. 43, n°1, pp. 80-86.
- Tjosvold, D., C. Hui & Z. Yu (2003), "Conflict Management and Task Reflexivity for Team in-role and extra-role Performance in China", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 14, n°2, pp. 141-163.
- Tjosvold, D., H. Sun (2002), "Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions and Consequences", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 13, n°2, pp. 142-164.
- Tjosvold, D. (2002), "Managing Anger for Teamwork in Hong-Kong: Goal Interdependence and Open-mindedness", *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 5, pp. 107-123.
- Tjosvold, D., R. Nibler & P. Wan (2001), "Motivation for Conflict among Chinese University Students: Effects of Others' Expertise and One's Own Confidence on Engaging in Conflict", *The Journal of Social Psychology*, vol. 14, n°3, pp. 353-363.
- Tjosvold, D., M. Morishima & J. A. Belsheim (1999), "Complaint Handling on the Shop Floor: Cooperative Relationships and Open-minded Strategies", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n°1, pp. 45-68.
- Tjosvold, D. & L. C. Chia (1989), "Conflict Between Managers and Workers: The Role of Cooperation and Competition", *The Journal of Psychology*, vol. 129, n°2, pp. 235-247.
- Tjosvold, D. (1988), "Putting Conflict to Work", *Training and Development Journal*, December, pp. 61-64.
- Tjosvold, D. (1985), "Implications of Controversy Research for Management", *Journal of Management*, vol. 11, pp. 21-37.
- Tjosvold, D. (1978), "Control Strategies and Own Group Evaluation in Intergroup Conflict", *The Journal of Psychology*, vol. 100, n°2, pp. 305-314.
- Touzard, H. (1977), *La médiation et la résolution des conflits*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Umapathy, S. (1987), *Current Budgeting Practices in US Industry – The State of Art*, Quorum Books, News York.
- Van der Stede, W. A. (2000), « The Relationship between two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 609-622.
- Van der Stede, W. A. D. (1997), "Strategy-Control-Performance: an Empirical Analysis in Large, Independent, Belgian Firms", *The European Accounting Review*, vol. 6, n°4, pp. 807-809.
- Van de Vliert E. & B. Kabanoff (1998), "Toward Theory-Based Measures of Conflict Management", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°1, pp. 199-209.

- Vassal, J. (1978), "Contrôle de gestion et style de commandement", *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- Viscione, J. A. (1985), "Le contrôle budgétaire dans les PME », *Harvard-L'Expansion*, Printemps, pp 45-52.
- Von Glinow M. A., D. L. Shapiro & J. M. Brett (2004), "Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams", *Academy of Management Review*, vol. 29, n°4, pp. 578-592.
- Vroom, V. H. & A. G. Jago (1978), "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior", *Decision Sciences*, October, pp. 743-769.
- Vroom, V. H. & P.W. Yetton (1973), *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Vroom, V. H. (1960), *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Englewood Cliffs; Prentice Hall, New Jersey.
- Walder, F. (1958), *Saint-Germain ou la Négociation*, Editions Gallimard, Paris.
- Wall, J. A. & R. R. Callister (1995), "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, vol. 21, n°3, pp. 515-558.
- Walker, K. B. & E. N. Jonhson (1999), "The Effects of a Budget-Based Incentive Compensation Scheme on the Budgeting Behavior of Managers and Subordinates", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 11, pp. 1-28.
- Waller, W. S. (1988), "Slack in Participative Budgeting: The Joint Effect of a Truth-Inducing Pay Scheme and Risk Preferences", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, n° 1, pp. 87-98.
- Walton, R. E. (1987), *Managing Conflict*, Addison-Wesley OD Series, Second Edition, Addison-Wesley publishing company.
- Watzlawick, P., J. Weakland & R. Fisch (1975), *Changements – paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil, Paris, traduction de *Changes. Principles of Problem Formation and Problem Resolution*.
- Webb, R. A. (2002), « The Impact of Reputation and Variance Investigations on the Creation of Budget Slack », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, pp. 361-378.
- Weick; K. E. (1964), „Reduction of Cognitive Dissonance through Task Enhancement and Effort Expenditure", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 68, pp. 533-539.
- Weitzman, E. A. & P. F. Weitzman (2000), "Problem Solving and Decision Making in Conflict Resolution", in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Wentzel, K. (2002), "The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' performance in a Budget Setting", *Behavioral Research in Accounting*, vol. 14, pp. 247-271.
- Wetlaufer, S. (2000), "Common Sense and Conflict – An Interview with Michael Eisner", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 114-124.
- White, H. C. (1961), "Management Conflict and Sociometric structure", *American Journal of Sociology*, vol. 67, pp. 185-199.
- Wildavski, A. (1978), "A Budget for all Seasons? Why the Traditional Budget Lasts", *Public Administration Review*, nov.-dec., pp. 501-509.
- Wildavski, A. (1975), *Budgeting: A Comparative Theory of Budgetary Processes*, Little, Brown, Toronto.
- Williams, J., J., N. B. Macintosh & J. C. Moore (1990), « Budget related Behavior in Public Sector Organizations: Some Empirical Evidence », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 3, pp. 221-246.
- Wrapp, H. E. (1967), "Good Managers Don't Make Policy Decisions", *Harvard Business Review*, sept. oct., pp. 14-25.
- Young, S. M. (1985), "Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 829-842.
- Young, S. M., J. Fisher & T. N. Lindquist (1993), "The Effects of Intergroup Competition and Intragroup Cooperation on Slack and Output in a Manufacturing Setting", *The Accounting Review*, vol. 68, n° 3, July, pp. 466-481.

ANNEXES

1. Questionnaire

Le questionnaire suivant a été distribué au format papier ou au format excel, par email.

Enquête sur les débats et conflits lors de l'élaboration du budget

Cette enquête est effectuée dans le cadre d'une thèse de doctorat à HEC.
 Vos réponses feront l'objet d'un traitement statistique, dans un respect total de l'anonymat.
 Une fois traitées, vous recevrez une synthèse des résultats par email.

Vous pouvez m'envoyer vos réponses en me retournant le fichier excel complété par email à : nguyen@hec.fr
 ou en imprimant cette feuille et en l'envoyant à :
 Véronique Nguyen - Département Stratégie - Groupe HEC - 78351 Jouy-en-Josas Cedex

Répondre vous permettra de savoir si vos opinions sur le budget sont partagées par d'autres responsables budgétaires.
Merci beaucoup du temps que vous voudrez bien y consacrer.

Mettre un x dans la case correspondante

		1	2	3	4	5
		non, pas du tout	non, pas vraiment	oui, un peu	oui, beaucoup	oui, énormément
1	Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a donné lieu à des discussions avec vos supérieurs hiérarchiques?					
1'	et avec vos pairs?					
2	Des divergences d'opinion ont-elles alors été ouvertement exprimées avec vos supérieurs?					
2'	et avec vos pairs?					
3	Pour déterminer le budget final, a-t-il été nécessaire de surmonter des désaccords avec vos supérieurs ?					
3'	et avec vos pairs?					
4	L'élaboration du budget est-elle, d'après votre expérience, une source importante de débat à l'intérieur de votre entreprise?					
5	Est-ce que l'élaboration de votre budget 2006 a suscité des affrontements entre vous et vos supérieurs hiérarchiques?					
5'	et entre vous et vos pairs?					
Éventuels commentaires sur les 9 questions précédentes :						
		1	2	3	4	5
		non, pas du tout	non, pas vraiment	oui, un peu	oui, beaucoup	oui, énormément
6	Avez-vous perçu, à cette occasion, des tensions avec vos supérieurs?					
6'	et avec vos pairs?					
7	A cette occasion, vous êtes vous opposés fermement à certains de vos supérieurs?					
7'	et à certains de vos pairs?					
8	Des conflits ont-ils éclaté avec vos supérieurs?					
8'	et avec vos pairs?					
9	Lors de l'élaboration du budget, avez-vous eu l'impression que la manière dont vous effectuez votre travail était remise en cause?					
10	Avez-vous eu peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences budgétaires?					

11	Avez-vous ressenti à certains moments les exigences budgétaires comme difficilement acceptables ou supportables?					
12	Avez-vous ressenti que les exigences budgétaires allaient à l'encontre de vos convictions?					
<u>Éventuels commentaires sur les 9 questions précédentes :</u>						
		1	2	3	4	5
		non, pas du tout	non, pas vraiment	oui, un peu	oui, beaucoup	oui, énormément
13	Lors de l'élaboration de votre budget 2006, certaines relations avec vos supérieurs hiérarchiques se sont-elles envenimées?					
13'	et celles avec vos pairs?					
14	Vos supérieurs se sont-ils mis en colère?					
14'	Vos pairs se sont-ils mis en colère?					
15	Vos supérieurs se sont-ils laissés emporter par des réactions émotionnelles?					
15'	et vos pairs?					
16	Vos supérieurs ont-ils à cette occasion tenu des propos blessants?					
16'	et vos pairs?					
17	Avez-vous l'impression de partager avec vos supérieurs la même vision pour votre entreprise?					
17'	et avec vos pairs?					
<u>Éventuels commentaires sur les 9 questions précédentes :</u>						
		1	2	3	4	5
		non, pas du tout	non, pas vraiment	oui, un peu	oui, beaucoup	oui, énormément
18	Partagez-vous la même communauté de valeurs avec vos supérieurs?					
18'	et avec vos pairs?					
19	Avez-vous l'impression que vos pairs soient prêts à renoncer partiellement à leurs intérêts au profit l'intérêt général?					
20	Avez-vous le sentiment, dans votre entreprise, que chacun contribue directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif de l'autre?					
21	Lors de l'élaboration de votre budget 2006, avez-vous le sentiment que vos interlocuteurs cherchaient généralement à éviter les tensions?					
22	Avez-vous eu l'impression que l'obtention d'un consensus était recherché?					
23	Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs ne vous écoutaient pas vraiment?					
24	Avez-vous eu l'impression que vos interlocuteurs cherchaient avant tout des arguments pour vous contrer?					
25	Pensez-vous que le budget ne peut être <i>in fine</i> qu'imposé par la direction générale?					
26	Pensez-vous que l'élaboration du budget permette de trouver en équipe les meilleures décisions pour l'entreprise?					

Éventuels commentaires sur les 9 questions précédentes :		1	2	3	4	5
		non, pas du tout	non, pas vraiment	oui, un peu	oui, beaucoup	oui, énormément
27	Pensez-vous que le budget puisse être la synthèse des différents points de vue qui ont été exprimés lors de son élaboration?					
28	Pensez-vous que le processus budgétaire contribue à la performance de votre entreprise ?					
29	Pensez-vous que les discussions budgétaires constituent une perte de temps?					
30	Avez-vous l'impression que les bénéfices tirés du processus budgétaire en dépassaient les coûts?					
31	Pouvez-vous imaginer votre entreprise fonctionner sans budget?					
32	L'élaboration du budget a-t-elle permis de mettre en évidence des possibilités d'amélioration?					
33	L'élaboration du budget vous a-t-il permis de prendre des décisions positives que vous n'auriez pas prises spontanément?					
34	Est-ce que l'élaboration du budget vous a permis de prendre conscience de certaines erreurs?					
35	Lors de l'élaboration du budget, est-ce que vous trouvez le point de vue de vos supérieurs enrichissant?					
35'	et celui de vos pairs?					
Éventuels commentaires sur les 9 questions précédentes :		1	2	3	4	5
		non, pas du tout	non, pas vraiment	oui, un peu	oui, beaucoup	oui, énormément
36	Est-ce que vous vous sentez engagé par la version définitive du budget 2006?					
37	Le budget vous paraît-il acceptable, compte tenu de vos attentes initiales et des contraintes organisationnelles ?					
38	Avez-vous eu le sentiment de comprendre les raisons qui ont façonné le budget final?					
39	Est-ce que vous avez de grandes chances de réaliser, selon vous, le budget 2006?					
40	Est-ce que vous aimez travailler avec vos supérieurs hiérarchiques sur l'élaboration du budget?					
40'	et avec vos pairs ?					
41	Est-ce que vous appréciez les échanges que vous pouvez avoir avec vos supérieurs lors de l'élaboration du budget?					
41'	et ceux avec vos pairs?					
42	Pensez-vous que votre participation à l'élaboration du budget contribue à accroître votre motivation personnelle à réaliser vos objectifs budgétaires?					
43	Diriez-vous que l'élaboration du budget est plus motivante que frustrante ?					

Éventuels commentaires sur les 9 questions précédentes :						
		1	2	3	4	5
		non, pas du tout	non, pas vraiment	oui, un peu	oui, beaucoup	oui, énormément
44	Vous est-il arrivé de ne pas communiquer l'intégralité des informations dont vous disposiez, alors qu'elles auraient pu influencer le budget?					
45	Le processus budgétaire a-t-il généré des frustrations de nature à vous faire revoir votre loyauté vis-à-vis de l'entreprise?					
46	A-t-il généré des frustrations qui vous ont donné envie de quitter l'entreprise?					
47	Certains de vos collègues ont-ils quitté l'entreprise parce qu'ils vivaient mal le processus budgétaire?					
48	L'élaboration du budget permet-elle, selon vous, d'aboutir à des solutions nouvelles?					
49	Avez-vous le sentiment d'apprendre quelque chose des interactions budgétaires?					
50	Pensez-vous que l'élaboration du budget contribue directement ou indirectement à l'innovation dans votre entreprise?					
Éventuels commentaires sur les 7 questions précédentes :						
		1	2	3	4	5
		moins de 50	de 50 à 250	de 251 à 500	de 500 à 1000	Plus de mille
a	Combien de personnes avez-vous sous votre responsabilité?					
		1	2	3	4	5
		coûts	chiffre d'affaires	résultat	indicateurs de rentabilité	autres
b	Lesquels des éléments suivants sont inclus dans votre budget? (plusieurs réponses possibles)					

Merci !

2. Synthèse des entretiens individuels

Les entretiens menés ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Nous nous contentons ici de présenter un résumé et quelques points saillants de ces échanges. Le lecteur pourra se reporter au CD joint pour accéder aux retranscriptions dans leur intégralité. Afin de préserver l'anonymat des sources, une copie audio des entretiens n'est cependant pas disponible. Nous en avons en effet pris l'engagement afin que ni l'identité, ni la voix des personnes interrogées ne puissent être reconnues.

Entretien numéro	Fonction	Secteur	Taille de l'entreprise
1	Financier	Banque commerciale	Nationale
2	Opérationnel	Services	PME d'envergure nationale
3	Financier	Télécom	Nationale
4	Financier	Matières premières	Multinationale
5	Financier	Industrie	Multinationale
6	Financier	BTP	Nationale
7	Financier	Biens de grande consommation	Multinationale
8	Financier	Banque de financement	Multinationale
9	Opérationnel t	Matières premières	Multinationale
10	Opérationnel	Hôtellerie	Multinationale
11	Financier	Industrie	Multinationale

Tableau 7.1 : Profil des personnes interrogées

2.1. Entretien n°1 : le cas d'un financier dans une banque commerciale

Cet entretien a fait apparaître l'importance des facteurs limitant l'apparition de conflits. Alors que les causes favorables à leur éclosion sont présentes, l'exercice de l'autorité hiérarchique permet de couper court à toute discussion :

« [les objectifs budgétaires] nous ont été imposés oui. Notre avis a quand même été pris en compte tout au début, c'est-à-dire que cet objectif a été fixé par rapport à un estimé sur lequel nous, on a eu à s'exprimer. Donc on a quand même été consultés tout au début de la procédure. Après sur le pourcentage d'évolution, là on n'a pas été consulté, ça été fait de manière autoritaire. Donc on peut pas vraiment dire que notre avis ait été pris en compte, ni même demandé en fait à ce stade ».

« donc on a dû finalement se plier aux objectifs et l'issue des discussions a quand même été de s'incliner devant l'objectif fixé par la délégation, également de s'incliner devant la position de la direction. »

« on a avalisé le principe comme quoi on faisait notre meilleur effort, on donnait nos chiffres et puis on s'inclinait par rapport aux demandes de la délégation » ;

« On a signalé les choses et ça a été fait je dirais, il y a eu des échanges, on peut même parler j'allais dire de conflits, puisqu'on est au cœur du sujet, puisque les avis étaient différents et qu'il fallait bien trancher sur des chiffres mais je pense que quand même les conflits ont été résolus par ce que j'indiquais cette règle du jeu et je dirais, ils ont été résolus avant qu'on atteigne un stade émotionnel délicat. »

« Finalement, la discussion a été close par une capitulation en quelque sorte de l'agence ».

Par conséquent, cette entreprise connaît un débat, non conflictuel, mais avec un traitement mitigé, pour ce qui est de sa résolution. Il y a bien recherche d'un consensus affiché et tentative d'intégrer les différents points de vue :

«Après sur les aspects résultats, les opérationnels n'ont pas eu vraiment le retour sur ce qui avait été pris en compte dans ce qu'ils avaient exprimé. Donc finalement, il n'y a pas eu conflit à ce niveau là en fait. Comment dire... je trouve que le budget a été finalement assez limité à la sphère contrôle de gestion-agence, si ce n'est que les commerciaux ont été consultés au départ de la procédure et ensuite la boucle n'est pas bouclée et l'on ne va pas leur demander de comptes sur ce qu'ils ont exprimé comme attentes sur leur portefeuille. Ca limite les conflits et les discussions. »

«il y avait quand même un souci d'une recherche de synthèse. Au bout du compte, ce n'était pas juste une opposition mais l'objectif étant d'atteindre l'objectif justement fixé, on était bien obligé finalement d'arriver à cette synthèse et d'intégrer un peu ce qu'on disait mais également de compter sur d'autres facteurs qui permettraient d'atteindre cet objectif. Donc il y avait bien quand même une recherche de synthèse dans un sens».

Cependant, ces efforts de conciliation sont réduits à néant par l'approche autoritaire du management :

« je dirais qu'au bout du compte, on a quand même peu de marge de manœuvre, c'est la manière dont on nous le fait ressentir, en tous cas, et que finalement la solution est en quelque sorte un peu imposée ».

Les conséquences de ce processus budgétaire est, conformément à notre modèle, une faible qualité des décisions prises (peu d'innovation, peu de réflexion), une faible acceptation du budget, même si les objectifs budgétaires sont engageants. Par contre, de manière inattendue, la satisfaction de l'interviewé par rapport au processus est bonne.

Cet entretien nous a par ailleurs indiqué que le changement n'était pas forcément un « output » du processus budgétaire mais aussi un « input », qui pouvait lui-même alimenter les sources de conflits.

2.2. Entretien n°2 : le cas d'un opérationnel dans une société de services

L'entreprise vient de faire l'objet d'un LBO et connaît des conflits, notamment à cause de la réduction du slack :

« aujourd'hui où on est dans une situation normale, il y a beaucoup d'animosités et les tensions sont beaucoup plus fréquentes, beaucoup plus fréquentes, entre des personnes qui se côtoyaient un peu béatement depuis un certain nombre d'années » ;

« force est de constater que durant cette période [passée], tout se passait bien, il y avait très très peu de conflits, quand il n’y avait pas de budget, il n’y avait pas de conflit, parce que les moyens étaient là ».

« On essaie de faire en sorte que les gens se parlent et que les choses soient faites de manière assez directe et assez ouverte. C’est vrai aussi que quand c’est comme ça, ça ouvre la porte à ce que les gens de temps en temps disent carrément ce qu’ils ont sur le cœur. C’est aussi peut-être ce qu’on cherche à mettre en œuvre. Et on a eu un échange de parole assez vigoureux avec la DRH, qui m’a dit tu ne peux pas dire ça, c’est des foutaises, voilà, il y a eu une escalade, une escalade verbale, qui fait que j’ai et elle a perdu la main sur ce qu’on souhaitait dire et voilà, c’est devenu un peu n’importe quoi sur le fond et la forme. Donc oui ça, je l’ai vécu il y a une quinzaine de jours. Donc à l’évidence, c’est des choses qui doivent arriver, oui. »

L’intensité des luttes de pouvoir, une pression financière accrue dues à un LBO récent et la volonté d’imposer son point de vue face à ses pairs, alors que les facteurs limitant le conflit sont modérés expliquent, de manière tout à fait cohérente avec notre modèle, des interactions conflictuelles avec une forte composante émotionnelle. Notre interlocuteur déclare par exemple :

« Dans la position hiérarchique que j’occupe aujourd’hui, à tort ou à raison, je cherche à faire prévaloir ma façon de voir les choses, clairement » ; « Si me contrer, c’est faire en sorte que je bénéficie d’une moindre allocation budgétaire pour que la leur soit plus importante, oui, oui, clairement, clairement, oui ».

Par contre, les conséquences inattendues de ces tensions sont des décisions de qualité, une satisfaction paradoxale (s’il n’a pas apprécié travailler avec certaines personnes, il considère que le processus est enrichissant et qu’il a tiré un certain plaisir de ces « confrontations vigoureuses d’idées »), avec une compréhension et une acceptation du budget.

Ces retombées positives sont surprenantes, en l’absence de facteurs favorables à la résolution positive des conflits. Les facteurs limitant l’expansion des conflits (avec notamment une très forte volonté interne d’apaiser les tensions, un certain slack, une participation limitée aux décisions, une certaine auto-censure) ont sûrement permis de limiter leur envenimement.

Dans ce contexte conflictuel, l’élaboration du budget contribue à générer des décisions de qualité (remise en cause de ses idées, permet de peser le pour et le contre) et suscite une forme d’apprentissage organisationnel (invention de solutions, innovation). Notre interlocuteur nous fournit un exemple :

« Oui, on a par exemple dans les élaborations budgétaires précédentes, et notamment sur un poste qui est assez important dans notre métier, qui est le poste produits et matériels.

L'innovation a porté sur le fait que c'est une fonction que maintenant l'on a externalisée, donc l'ensemble des clients, on appelle ça des chantiers, sont aujourd'hui approvisionnés par un transporteur, un logisticien. A l'origine de tout ça, il y avait effectivement une réflexion budgétaire visant à tenter de minorer ce poste ».

Par ailleurs et sans que d'autres dysfonctionnements soient présents, l'interviewé reconnaît spontanément ne pas communiquer l'intégralité des informations dont il dispose.

2.3. Entretien n°3 : le cas d'un financier dans les télécoms

D'après l'entretien qui nous a été accordé, cette entreprise se trouve dans une situation de conflit à forte intensité émotionnelle en raison de la raréfaction des moyens financiers, des luttes de pouvoir et de différences de vision du monde :

« dans l'immobilier, on a une politique d'extension assez importante, une enveloppe budgétaire qui est ce qu'elle est et une envie d'avoir en fait des magasins qui constituent l'image de marque de la société. Donc gros point de friction sur les coûts puisque la DAF estime que l'enveloppe de coûts est celle-là, les opérationnels sur le terrain disent on assiste à une augmentation. Donc il y a effectivement là-dessus beaucoup de tensions. »

Question : « Lors de la détermination du budget, est-ce que les gens ou vous-mêmes [...] vous êtes vous senti menacé par les exigences ou les idées d'autres membres de l'entreprise? »

Réponse : « Oui tout à fait, c'est conçu, c'est interprété parfois comme une prise de pouvoir de certaines personnes sur d'autres. »

Question : « Ont-ils l'impression que leur travail ou leurs responsabilités sont mises en danger par les décisions budgétaires ? »

Réponse : « Oui, tout à fait. »

Question : « Est-ce que le processus budgétaire a provoqué des affrontements entre individus ? »

Réponse : « Concrètement oui. »

Question « Est-ce que des conflits ont été exprimés lors de l'élaboration du budget ? »

Réponse : « Oui ».

Question : « Est-ce que lors l'élaboration du budget les gens se sont mis en colère? »

Réponse : « Oui. »

Exemple : « Là encore, l'informatique est le cas le plus précis, puisque c'est là où on a en plus de fortes personnalités et un domaine tellement technique, qu'il est difficile, notamment pour la DAF, d'arriver à comprendre les enjeux réels. L'informatique a été jusqu'à présent sur un mode réactif, avec le sentiment d'avoir une enveloppe budgétaire illimitée. Là on est en phase

de maturité. Cette enveloppe souhaite être maîtrisée par la direction. Donc les réactions sont très vives ».

Les facteurs limitant ne sont pas suffisamment forts pour modérer l'expression des antagonismes (il y a du slack mais une faible volonté d'apaiser les tensions). Une fois exprimés, ces antagonismes ne bénéficient d'aucune résolution positive : absence de vision commune, orientation compétitive des communications, faible croyance dans la possibilité d'une résolution, absence d'influence du contrôle de gestion, par exemple :

« Je pense que ce qu'ils souhaitent, c'est préserver leur liberté d'agir. C'est pas l'entente qui est recherchée, c'est pas spécialement le consensus. »

Pourtant, à nouveau, comme dans le cas précédent, nous observons un pré-résultat qui est contraire à nos attentes : des conflits à forte intensité émotionnelle, mal résolus, permettent de prendre des décisions de qualité (car les participants revoient leurs hypothèses, pèsent le pour et le contre et prennent des décisions qu'ils n'auraient pas pris spontanément). Ces conflits n'entament pas, au contraire, leur compréhension, leur acceptation et leur engagement par rapport aux objectifs budgétaires. Dans ce contexte, l'élaboration du budget contribue à l'apprentissage organisationnel, dans le sens où il stimule l'invention de nouvelles solutions.

La forte intensité émotionnelle pèse néanmoins (tout comme le « caractère chiffré »), comme on pouvait s'y attendre, sur la satisfaction des participants, mais sans que, étonnamment, ils ne cessent de considérer le processus comme enrichissant.

2.4. Entretien n°4 : le cas d'un financier dans une entreprise de matières premières

Cet entretien met en évidence un autre type de configuration possible : l'absence de causes de conflits, qui ne produit aucun débat, ni conflit, à la suite de quoi les décisions budgétaires qui en résultent dégagent une impression de fadeur, de routine, sans grande valeur ajoutée ; la satisfaction des participants est modérée, et une pointe de frustration ressort nettement.

Notre interlocuteur déclare que les discussions et les tensions lors de l'élaboration du budget sont extrêmement limitées :

« Sur des points mineurs, il peut y avoir des différences d'opinion mais ce n'est pas le principal problème. Le principal problème, c'est le manque de résultats. Il n'y a pas eu de gros différend au sens où certaines personnes voulaient aller dans un sens et d'autres voulaient aller dans un autre. »

« Mais des discussions, ce sera après sur des points extrêmement mineurs, quand il s'agit de trouver les quelques derniers millions. Non, pourquoi ? Parce que le vrai processus où on discute des options pour le futur, ce n'est pas le budget, mais c'est le plan à 5 ans. Et après le budget, n'est que la déclinaison de la stratégie qui a été élaborée en mai. Donc ce n'est pas un processus conflictuel. »

« Quand des idées sont bonnes pour le business, tout le monde est d'accord. »

« Je dirais que basiquement, il n'y a pas de tension. Les choses qui provoquent la tension, c'est l'insuffisance de résultat, c'est ça ce qui va créer des stress ».

« C'est pas des tensions. Il va falloir que tu re-creuses, re-recreuses et re-trouves des sources de profit ou d'économies. Donc j'allais dire, c'est du travail supplémentaire. »

« A chaque fois qu'il y a du manque d'argent, ça veut dire plus de travail, quoi, si on peut appeler ça tension. »

La question même de l'existence d'échanges de point de vue est rejetée par notre interlocuteur :

Notre question : « Pensez-vous que la construction du budget est une expérience enrichissante qui a permis de mieux comprendre le point de vue des autres ? »

Réponse : « Mieux comprendre le business, oui. On rencontre les gens, les autres. Mais je suis assez surprise que ça tourne toujours autour du point de vue des gens, parce que l'important, c'est quand même le business, je veux dire. »

Notre re-formulation : « Le point de vue, c'est secondaire, non ? »

Réponse : « Je ne sais pas ce que c'est un point de vue, parce que... On peut avoir un point de vue sur la couleur de la moquette. Mais savoir si on doit prévoir tant de croissance sur ce marché, ou essayer des augmentations de prix, au risque de perdre des volumes et de dire, ok on y va. Ce n'est pas une affaire de points de vue. Il faut que ce soit étayé, souvent il y a des points de vue, quand il n'y a pas la matière et les calculs en-dessous. Autrement d'habitude, quand les dossiers sont bien travaillés, les points de vue diminuent, les discussions intéressantes augmentent. »

Les réactions émotionnelles sont exceptionnelles et le fait d'individus isolés, qui ont un caractère « méditerranéen ». Les discussions sont parfois le résultat de tactiques de négociation de la part des opérationnels :

« Je pense à un directeur commercial, là, qui a exprimé vivement du mécontentement de certaines options prises. Bon, mais c'est une décision qui a été prise, au nom d'un intérêt plus général que le sien, oui, c'est toujours un peu dur à admettre, et peut-être qu'on n'a pas mis les formes pour lui expliquer. De l'autre côté, c'est une personne, c'est dans son caractère, parce que tous les sujets, voilà... »

Question : « Il est un peu revendicateur, c'est ça ? »

Réponse : « Non, non, il est un peu, cette personne là va partir parce que, méditerranéen, on va dire »

Question : « Donc, il ne s'intègre pas trop à la culture du groupe ? »

Réponse : « La culture anglo-saxonne, ça lui a fait un petit peu, oui , oui,... Mais il ne faut pas prendre un cas unique, isolé pour.... Là je pense à une personne, mais ce n'est vraiment pas comme ça que ça se passe d'habitude. »

« il y a des jeux quelquefois, j'ai le cas de quelqu'un qui s'était mis un demi million sous le coude, en maintenance, exprès pour la discussion budgétaire, pour que le niveau du-dessus lui dise, mais dites-donc, ça fait beaucoup, et que lui puisse dire, je vais faire un effort. Il y a des gens, c'est des experts du processus, ça fait 20 ans qui le maîtrisent, donc ils vont faire ce genre de choses.... »

Dans cette entreprise, l'élaboration du budget est un processus « bottom-up ». Les opérationnels construisent leur budget et il est préférable qu'ils arrivent spontanément à une solution acceptable, sinon :

« il vaut mieux changer d'opérationnel, car cela te crée moins de travail, si c'est un opérationnel qui ne te fait pas les budgets comme tu les aimes, parce que c'est son métier aussi, il est payé pour ça, de faire le budget comme il faut ».

L'entreprise valorise le consensus et prend le temps nécessaire de consulter les personnes impliquées avant de prendre une décision majeure, qui de toutes façons se traite en dehors du processus budgétaire :

« Oui, c'est très consensuel comme organisation. Sur une partie de l'organisation, il y a peu de décision, mais à chaque fois c'est des décisions extrêmement majeures. Donc là, par exemple, on vient de prendre un dossier d'expansion, ça passe par plein, plein de gens, donc ça peut être très long, le temps que chacun ait posé sa question. Certains diront que c'est trop consensuel du coup. »

« les solutions un peu plus consensuelles sont plus riches et dans notre métier, c'est pas la grande distribution, tu n'as pas besoin de la réponse pour le lendemain, sur plein de choses. »

En termes de conséquences du processus d'élaboration du budget, la satisfaction est faible, tout comme l'apprentissage :

Notre question : « Diriez-vous que l'élaboration du budget est plus motivante que frustrante ou l'inverse ? »

Réponse : « Non c'est équilibré. »

Notre re-formulation : « C'est autant frustrant que motivant. »

Réponse : « Voilà. Il y a des éléments de motivation et puis il y a des éléments de frustration ».

Autre question : « Pensez-vous que le budget permet de stimuler l'invention de solutions ? »

Réponse : « Ca dépend desquelles. Je pense que c'est pas là qu'on décide de créer un greenfield. Ca peut mettre le doigt sur un endroit douloureux parce qu'on recommence tout, qu'on recherche tout, parce qu'on essaie de trouver des trucs, oui, comme plein d'autres processus dans l'entreprise mais pas plus. »

2.5. Entretien n°5 : le cas d'un financier dans l'industrie

Cet entretien fournit une illustration éloquentes d'un processus conflictuel à forte intensité émotionnelle, dont les causes sont celles de notre modèle, notamment la résistance à la pression, avec des facteurs modérateurs présents mais d'ampleur limitée : notamment un exercice « viril » de l'autorité et un rôle pacificateur du contrôle de gestion.

Une culture de la performance et un consensus dans l'entreprise sur la présence de menaces externes permettent une résolution positive de ces conflits avec des décisions de qualité, débouchant sur des innovations, une acceptation et une satisfaction des participants, lesquels connaissent les règles du jeu et acceptent ces confrontations musclées.

Notre interlocuteur décrit amplement la logique du conflit à l'œuvre dans son entreprise, y compris sa dimension émotionnelle :

« En fait, dans l'automobile, il faut aller au conflit en permanence. Donc, c'est encore une fois, la tension et le conflit qui va déterminer les limites du résultat. »

« Tant qu'il a pas atteint ses limites en termes de résultat, il lâche du résultat, entre guillemets. Donc, c'est pour ça que la tension est obligatoire pour savoir jusqu'où on peut aller et c'est la tension, et justement les limites au niveau de la tension qui déterminent le niveau de résultat. »

« même si un directeur d'usine [...] dit je sais pas faire plus de résultat, je sais pas faire mieux, le rôle d'un président, ou le rôle d'un contrôleur ou le rôle d'un financier, c'est d'aller le mettre dans ses retranchements, de sorte que des idées jaillissent, de la productivité jaillisse et donc il faut aussi faire en sorte que les directeurs d'usine, puissent aller creuser ces idées et faire jaillir ces idées. »

« Mais ça, ça se fait sur des conflits. C'est-à-dire que le directeur d'usine, qui n'est pas sous tension, il est clair qu'il aura tendance à relâcher sa pression vis-à-vis de ses cadres, il aura tendance à pas mettre tous les coûts sous contrôle, à laisser les frais de déplacement monter, à pas faire attention à ses rebuts, à sa qualité, etc., ce qui fait que les résultats de l'entreprise sont mauvais. Lorsqu'il va être mis sous tension lui-même, en général avec le bonus, il va redescendre cette tension, jusqu'au plus bas niveau, jusqu'à l'opérateur, et c'est là qu'en fait le profit va se faire, au niveau RH aussi. »

« c'est le niveau de colère du président qui va déterminer le niveau de résultat. J'ai vu des budgets en fait arriver avec des niveaux équilibrés, pas plus. Dans l'automobile, les marges sont petites, et le président dit c'est inacceptable, et là il pousse une grosse colère, mais c'est une colère, on va dire tactique, c'est-à-dire qu'il tape du poing sur la table, il se met en colère, comme on dit dans l'automobile, il gueule un bon coup, c'est un peu ce langage qui est exprimé dans l'automobile, et il renvoie tout le monde dans ses 6 mètres. Il dit vous avez une

semaine pour me trouver des résultats, et là, c'est le jeu des directeurs d'usine ou des directeurs de service, qui est de venir déjà avec un budget large parce qu'ils savent d'entrée que leur budget va être amputé. Le président qui accepte quelqu'un qui vient sachant très bien dans son esprit, il va venir avec un budget large, parce qu'il sait d'entrée que le président va lui amputer. Donc il y a un jeu comme ça. Donc, je pense que le message du président, c'est de dire, ce n'est même pas la peine de venir, si vous n'avez pas au moins tel niveau. »

« Par usine, je donnais déjà un premier niveau de résultat. Vous ne venez pas si au moins, vous n'avez pas ce niveau de résultat en termes d'EBITDA, et donc c'était déjà un niveau que j'estimais déjà assez ambitieux, un peu plus ambitieux que l'année précédente [...] après, il y a monsieur plus qui passe, le président qui va remettre encore une petite couche de façon à obtenir plus, c'est là qu'on voit vraiment la limite, et la limite ça reste dans la relation et dans la tension. Quand le directeur d'usine commence à comprendre que son bonus de l'année prochaine va être menacé parce qu'il ne saura pas faire son budget, c'est là qu'on a atteint la limite. »

« Donc, j'ai vu, moi, un directeur d'usine en Allemagne, euh un directeur financier en Allemagne dire, moi, il y en a marre, j'en ai trop, si vous continuez à m'en donner comme ça, j'ouvre la fenêtre et je saute. »

« J'ai vu une fois le président se mettre en colère après un directeur d'usine en le traitant de connard et de salopard parce qu'il disait t'en as encore plein sous le coude, tu vas les cracher ! »

« L'automobile, comme dit notre président, c'est viril mais correct. »

La tension est le ressort de la performance :

« C'est la tension justement qui va faire que les résultats vont jaillir. Pourquoi ? Parce qu'il faut trouver les trucs, il faut les trouver les *savings*, comme disent les américains, les *savings*, c'est-à-dire réductions d'effectif, etc. »

« Il faut toujours qu'il y ait une courbe de progrès, en permanence de la part de tous les membres support de l'entreprise, DRH, qualité, etc. Un président, un directeur d'usine qui ne ressent pas dans ses équipes la volonté d'afficher une courbe de progrès, forcément, il y a des tensions. C'est une tension gentille, entre guillemets, mais ça peut être violent. »

« En situation de vaches maigres, là on ne peut pas satisfaire tout le monde. En situation de vaches grasses, oui. On peut satisfaire tout le monde. Mais justement, plus on est en situation de vaches grasses, en revanche, et c'est paradoxal, plus il y a de relâchement. On fait moins attention aux marges, on fait moins attention à la tension, attention à la tension et ça se relâche. Et c'est là que la valeur se détruit, parce que les achats sont plus tranquilles, ils vont moins demander de productivité à leurs fournisseurs, la production aussi, etc., on va peut-être embaucher un peu plus de gens. Et ça, ça a un effet pervers. C'est-à-dire que première embûche au niveau de la croissance et du chiffre d'affaires et ça a un effet catastrophique. On se prend l'élastique sur les doigts. »

Notre interlocuteur distingue la bonne tension, source de performance, de la tension destructrice et illustre ses propos par un exemple d'inversion de valence de la tension.

« notre ancien président, est devenu directeur général. Il l'a mal pris. Même si la société était plus grosse, lui est devenu directeur général, son statut en a pris un coup, même s'il y avait un travail plus important [...] il a réussi, ça il faudra l'effacer, à faire plier l'entreprise, justement en transformant la tension qui était bonne, la tension qui stimule, en une tension qui détruit, par le règne de la terreur, en mettant les gens, le directeur général adjoint contre le directeur des usines, en mettant les financiers les uns contre les autres, en créant une ambiance, un peu pourrie, en pourrissant l'ambiance et il a réussi à faire fléchir l'entreprise. Aujourd'hui, on a des résultats qui dégringolent. Aussi en prenant des affaires à zéro, alors qu'avant on ne se permettait même pas de prendre une affaire à zéro, en faisant un peu n'importe quoi et surtout en créant des animosités entre services, en poussant les gens les uns contre les autres et ça, ça se ressent même au niveau des usines, même si elles ne voient pas ce qui se passe au siège, et il l'a fait aussi au niveau des usines, et ça, ça a mis l'entreprise à genoux, premier genou à terre. »

« la tension, c'est comme le cholestérol, il y a la bonne et la mauvaise. »

« il y a la tension qui stimule, où tu caresses les gens dans le dos, tu leur fais un petit sourire le matin, et rien que pour ça, ils vont travailler deux heures de plus par jour. Et ils vont se défoncer. »

Ces relations conflictuelles ne sont pas antinomiques de la recherche de l'accord des parties :

« Budget, rolling forecast, c'est pas imposé, c'est discuté. C'est discuté de façon virile, encore une fois pour obtenir le maximum. »

« Pour qu'un budget soit valable, tiens la route, il faut qu'il soit consensuel. [...] il faut surtout que le directeur de l'usine s'approprie son budget. Un directeur d'usine qui dit non dès le départ, je le ferai pas, c'est inatteignable, vous me donnez un objectif qui est pas possible, il va baisser les bras d'entrée et pendant toute l'année, il va renoncer dans sa tête à son bonus, il va renoncer à faire ce qu'il a à faire et son résultat sera catastrophique, parce qu'on lui aura donné un objectif qui sera d'entrée inatteignable. D'entrée, il saura qu'il n'aura pas son bonus et d'entrée, il ne va rien faire pour pousser les résultats. Donc il faut, encore une fois, mettre la barre à un certain niveau de façon à ce que ce soit jouable mais pas trop haut. »

Notre question : « Est-ce que vous pensez que les opérationnels peuvent réellement influencer les décisions budgétaires ? »

Réponse : « Oui, oui, justement dans la limite de là où ils disent aïe, aïe, (rires). Quand ils commencent à faire aïe, aïe, c'est qu'on a atteint la limite et tout ça encore, il faut faire attention. »

Notre question : « D'accord, est-ce que vous avez senti lors de l'élaboration du budget que malgré cette tension virile, les interlocuteurs au processus cherchaient tous à apaiser les tensions ? »

Réponse : « Ca c'est le rôle de la finance. En général, le rôle, il y a toujours un méchant et un gentil. Et en général, il y a une concertation entre la finance et la direction générale avant la présentation des budgets, en termes de remontée par rapport aux sites. Savoir qui allait jouer le rôle du méchant et du gentil : qui est-ce qui joue le méchant, qui est-ce qui joue le gentil. Et donc, il y a en a toujours un qui va mettre les gens dans leurs retranchements pour, jusqu'à temps qu'ils fassent aïe, aïe, et un autre qui va calmer le jeu pour pas que le type se bute en disant non, non je ne donne pas, non je ne donne pas, non je ne donne pas. »

L'élaboration du budget est un des principaux rouages de la gestion de la performance de l'entreprise, qui semble de surcroît compatible avec la satisfaction des participants :

Notre question : « Est-ce que vous pensez que les bénéfices de tout ce travail d'élaboration dépasse le coût d'élaboration du budget, de collecte de l'information, de réunion ? »

Réponse : « Oui, ça n'a rien à voir. C'est un rapport de 1 à 1000. »

Notre question : « Est-ce que vous personnellement vous appréciez travailler avec les autres membres votre entreprise sur l'élaboration du budget ? »

Réponse : « Oui, c'est un moment intense d'échange. Et puis, ça permet aussi, ça permet aussi de se dire une fois par an, ce qu'on a envie de se dire. »

Comme dans de nombreux entretiens que nous avons eus, la question des ressources rares n'apparaît pas comme pertinente. Le contrôle d'indicateurs de performance synthétiques de résultat et de rentabilité rendent superflus la maximisation de moyens pour atteindre un objectif quantitatif, tel qu'un niveau de ventes donné.

Notre question : « Est-ce qu'ils ont suffisamment de ressources pour accomplir leurs objectifs budgétaires ? Est-ce que c'est un problème de ressources ? »

Réponse : « Non, non. Je ne vois pas le lien, à part dans les sociétés de service où on facture des gens. Dans l'industrie, on pourrait dire qu'on facture des gens aussi mais ce n'est pas exact. Cette question, elle est valable pour les sociétés de service, elle n'est pas valable pour l'industrie ».

2.6. Entretien n°6 : le cas d'un financier dans le BTP

Dans cette entreprise, les règles du jeu sont claires et acceptées par tous. Bien que les objectifs soient extrêmement tendus (on demande aux opérationnels toujours plus), les individus savent que leur marge de manœuvre est limitée dans des rapports de nature hiérarchique. Il y a donc un débat, d'ampleur modérée, pour négocier des conditions favorables mais sans conflit.

« [les objectifs] Ils sont volontaristes. Chez nous, ils sont assez volontaristes. Oui, ils sont volontaristes. Je ne sais pas s'ils sont difficiles à atteindre. En tous cas, ils sont toujours en progression, toujours. »

« On est dans un groupe qui tire pas mal vers le haut. Je vais m'expliquer. Ca veut dire qu'on cherche toujours à avoir des objectifs plus forts et meilleurs encore d'une année sur l'autre. Moi, j'ai connu d'autres structures qui étaient plus timorées dans ce genre d'approche et qui se contentaient de reproduire la performance de l'année passée. Ou au contraire disaient à chaque fois, on a eu une année extraordinaire, donc l'année prochaine, ce sera moins bien. Et donc, lorsqu'on annonçait un objectif, on annonçait toujours, au mieux égal à l'année qui venait de s'écouler et souvent moins. Chez nous, c'est toujours plus. Et donc les gens ont peur de cette rentabilité qui progresse, en expliquant que les arbres n'atteignent pas les sommets, et que bon il faut être prudent, et qu'on ne peut pas sans arrêt faire mieux, faire mieux, faire mieux et qu'on risque de rentrer dans une période plus difficile, etc.. Donc la tension, elle naît de ce principe-là, qui est de dire, on a un actionnaire et une direction générale qui est très pushing sur le résultat et des gens, qui au bout de cette politique de forte volonté de rentabilité, commencent à dire attention, on a eu une bonne année, parce qu'on avait quelque soupape, on a eu une deuxième année parce qu'on a eu de la chance, la troisième bonne année, on l'a faite également parce qu'on était motivé mais attention, on ne va pas pouvoir faire ça tous les ans. C'est fatigant, c'est éprouvant. Donc la tension, elle réside-là. Elle est dans la capacité de faire croire aux opérationnels qu'ils ont encore des leviers d'action. »

« Et les gens connaissant leur stratégie et ce qu'attend d'eux, on va dire l'actionnaire, font leurs engagements et leurs objectifs. Ces engagements et objectifs sont présentés aux différents responsables et il peut y avoir discussion si jamais les objectifs de la direction générale ne sont pas atteints. Il peut y avoir un aller-retour, rarement deux parce qu'au bout de un, on y arrive. Et ce sont des petits ajustements. Je n'ai jamais connu de grands conflits, de grandes discussions, parce qu'on n'arrivait pas à atteindre les objectifs. »

« Donc, des discussions qui s'engagent, de façon collégiale ou pas, et puis c'est en fonction de ces différentes discussions, qu'il en ressort un espèce de consensus. J'ai toujours connu une notion de consensus. »

« D'abord, il y a un rapport hiérarchique entre les différentes personnes, donc il n'y a pas vraiment de conflit, parce que l'opérationnel, il parle quand même à son patron, qui lui fait sa fiche de paie et qui lui donne ses objectifs. [...] du conflit proprement dit, avec des grandes crises, avec des grandes bagarres, des grandes discussions, des grands ..., ça fait très très longtemps que je n'en ai pas vu. »

« la notion d'objectif est très importante chez nous, chacun s'engage à son niveau sur un objectif et sur un plan, sachant que préalablement à ce plan, il y a eu une lettre de cadrage qui fixe les objectifs, que souhaiterait la direction générale. Donc les gens font leurs objectifs, tout en connaissant ce qu'attend d'eux la direction générale. Donc ils savent, en toute connaissance de cause, s'il va y avoir tension ou pas, lorsqu'ils vont présenter les chiffres».

« il peut y avoir discussion si jamais les objectifs de la direction générale ne sont pas atteints. Il peut y avoir un aller-retour, rarement deux parce qu'au bout de un, on y arrive. Et ce sont des petits ajustements. Je n'ai jamais connu de grands conflits, de grandes discussions, parce qu'on n'arrivait pas atteindre les objectifs. »

« Moi, je n'ai, encore une fois, je n'ai jamais vraiment connu de grande crise et de grands désaccords, ce sont plus des discussions. Chacun connaît les objectifs de l'un et de l'autre. Chacun sait ce qu'il est capable de faire ou en mesure de faire ou de ne pas faire. Donc ce sont des discussions, des discussions en tête à tête, des discussions à plusieurs, et c'est plus après un jeu de stratégie, entre les différents acteurs qui permet d'arriver aux fins des uns et des autres. »

« Ben, il y a des affrontements, chacun a des objectifs différents. Donc chacun s'affronte avec ses arguments mais les discussions tournent vite court car chacun connaît clairement la situation de l'autre. Quand un opérationnel annonce un chiffre, on sait s'il est ambitieux ou pas, on connaît l'individu déjà, on sait quel est son tempérament. Est-ce que c'est quelqu'un d'ambitieux, de volontariste ou au contraire, de prudent, de timoré, etc. Donc on connaît, l'individu, donc on sait que les chiffres qu'il nous présente, sont le reflet de sa personnalité. Bon, premièrement, deuxièmement, on connaît la structure dans laquelle il est, on connaît sa stratégie, on connaît ses perspectives, donc on sait dans quel *trend*, dans quelle tendance, il s'inscrit. Et donc face à toutes ses connaissances que l'on a, on sait faire, entre guillemets, plier la personne, on sait la convaincre, lui expliquer que l'année d'avant, il nous avait dit qu'il ferait 50, et que pour finir, il a fait 100, s'il est pessimiste, ou optimiste, le discours inverse, lui expliquer que compte tenu de la stratégie qu'il a mis en place, des actions qu'il a engagées, etc., on peut arriver ou pas à faire ci ou à faire ça. Et donc, on arrive à force de discussion à les convaincre de trouver un point commun, un consensus. »

« Sachant que chez nous, on a une particularité, qui est qu'on est dans une entreprise en pleine croissance et notamment de croissance externe. On rachète pas mal de sociétés depuis maintenant deux, trois ans.[...] il faut comprendre une chose, lorsqu'on rachète une société, on ne rachète pas forcément une perle, parce qu'on la paierait très cher et puis on ne sait pas si on saurait la conserver à ce niveau de beauté. On rachète pas non plus des sociétés en

liquidation ou en redressement parce qu'on prendrait peut-être trop de risques. Donc on prend des sociétés aux performances moyennes. Et bien souvent les performances des sociétés qu'on rachète sont moins bonnes que nos performances à nous. Et tout le pari est de les amener à notre niveau de performance. Et lorsqu'il y a des budgets, lorsqu'il y a des objectifs qui sont bâtis, les gens, en charge de ces sociétés qu'ils rachètent disent, mais tu comprends, je vais pas pouvoir faire ma performance de l'année dernière puisque je rachète cette société, qui a une performance moins bonne que la mienne. Et là, le discours chez nous est très simple, c'est de dire on ne fait pas ce genre de dialogue, on ne tient pas ce genre de discours, puisque si on fait de la croissance, on ne le fait pas au détriment de la rentabilité. Et donc, si tu veux que je te laisse libre de faire de la croissance externe et du rachat de société, tu n'as pas le droit de me dire que ce que tu rachètes abaisse ta rentabilité générale, donc tu dois faire en sorte que, soit tu vas plus vite dans ce que tu as prévu pour ramener cette société à un bon niveau de rentabilité, soit tu fais compenser par ta structure stable et historique, tu augmentes ta rentabilité sur ta structure historique, de façon à compenser la faiblesse de celle que tu rachètes. Et donc tu n'as pas le droit de me tenir ce discours-là, parce que si tu me tiens ce discours, si tu me dis que du fait du rachat, ta performance est moins bonne, je t'interdis de faire du rachat. Et donc les gens sont dans ce conditionnement. »

Les seuls conflits qui apparaissent proviennent de la discussion du budget d'une affaire ou d'un chantier, entre pairs, entre le commercial qui a vendu le chantier et l'opérationnel en charge de réaliser le chantier dans les conditions négociées avec le client.

« Il peut y avoir des frictions personnelles dans un autre cadre, non pas des budgets annuels, mais comme on fait nous des chantiers et qu'on présente pour chaque chantier, on présente là-aussi un objectif de résultat. Il peut y avoir des frictions et des conflits, lorsqu'il y a, ce qu'on appelle, un transfert de responsabilité, autrement dit lorsque le commercial, le commerçant donne le bébé, à celui qui va faire le projet. Chez nous, c'est comme ça que ça se passe. Il y a une équipe de commerçants, qui vend, qui dégote une affaire, qui fait l'étude de prix et qui vend, et qui une fois qu'il a vendu, qu'il a l'ordre de service, donne ça à l'équipe travaux qui va faire le chantier. Et les conflits parfois ils sont là, lorsqu'il y a le transfert, parce qu'il y en a un qui vend, moi, je suis commerçant, je t'ai vendu quelque chose de merveilleux, avec une superbe marge et l'autre, il doit maintenant réaliser la marge que l'autre a vendu. Et donc bien entendu, ils ont pas la même approche des choses, parce que le commercial veut se faire valoir sur ses qualités de commerçant et l'opérationnel a la trouille parce qu'il découvre quelque chose, dont il ne connaît pas bien les choses mais on lui dit qu'il va faire une super performance. C'est lui qui doit la réaliser, donc lui a plutôt tendance à vouloir minimiser la performance du commercial en lui disant qu'il a oublié de compter ci, qu'il a

oublié de prendre en considération les aspects extérieurs, le climat, le contexte économique, j'en sais rien, le prix. »

Notre question : « D'accord, mais ça n'est pas le budget à proprement parler? »

Réponse : « C'est le budget d'une affaire. Mais c'est souvent que ça se passe et c'est là où il y a le plus de conflits parce que les gens qui discutent n'ont pas de rapport hiérarchique entre eux. Il y a le commercial, il y a l'opérationnel. Ils ont le même patron mais entre eux. Donc là ils peuvent parfois se fâcher. » [...] « j'ai un exemple en tête, où j'ai en effet un opérationnel, qui s'est fâché tout rouge par rapport à ce que lui présentait, par rapport au dossier que lui présentait le commercial en lui disant, parce qu'il avait eu le temps d'étudier le dossier, et il n'était pas du tout d'accord, sur les conclusions que le commerçant avait pu noter quoi. Et comme ce n'était pas la première fois, entre guillemets, qu'il se faisait avoir, il était d'autant plus vigilant vis-à-vis de cette approche, d'une part. Et d'autre part, je pense qu'il avait assez raison. Le commercial avait été, peut-être pas léger, mais en tous cas, n'avait pas pris en compte tous les éléments et bon, et j'ai connu une réaction violente. Bon, ça va pas jusqu'aux mains, en plus on est dans un milieu, on est dans le bâtiment et les travaux publics où les gens, ont tendance à dire ce qu'ils pensent de façon naturelle, il faut que ça sorte et puis une fois que c'est sorti, les gens, ça va mieux, les mœurs s'adoucissent. Voilà. »

Le processus budgétaire est l'occasion de faire jouer la pression du groupe afin de pousser chacun à se dépasser.

« tout l'art est de dire, je ne comprends pas, ton copain est meilleur que toi, tu m'avais habitué à mieux, il y a la génération d'une compétition interne, alors ça marche un petit peu, parfois beaucoup, mais c'est vrai que, de toutes façons, les gens sont très attentifs à savoir ce que font leurs copains et que leurs copains arrivent à atteindre leurs objectifs, alors qu'eux n'y arrivent pas, c'est toujours une vexation ou une gloire, si c'est le cas contraire mais il se passe toujours quelque chose et il y a une compétition interne très forte. »

« c'est-à-dire qu'on cherche en permanence à, comme on a dit tout à l'heure, à générer de la concurrence les uns par rapport aux autres. Donc pour faire de la compétition les uns par rapport aux autres, il faut que leurs chiffres soient comparables. Donc, on connaît les spécificités des uns et des autres. Et donc on va parfois pour générer de la compétition être amené à prendre des coefficients correctifs pour les amener à pouvoir se comparer les uns aux autres. Je ne sais pas si ce que je dis est très clair. Mais, si l'on sait que quelqu'un ne pourra jamais dépasser 2% de résultat, alors que les autres sont à 5, on va lui dire : tu as une différence naturelle, normale pour telle ou telle raison, économique, cyclique, tout ce que tu veux, qui font que tu es 3% moins bon que les autres. Donc si tu fais 2, moi, je te rajoute 3 de façon virtuelle, tu es équivalent aux autres ; si vous faites 2,5, tu seras meilleur que les autres. On va chercher à biaiser les spécificités pour les amener à être aussi bon que les

autres. Donc, on est conscient des spécificités mais on cherche à les effacer le plus vite possible pour re-générer cet esprit de compétition. »

A tel point que :

« Enfin, je ne sais pas ce qu'on entend par animosité mais il se peut qu'il y ait des choses qui se passent de façon plus sournoise. Si quelqu'un sent une bête blessée, je pense qu'il n'aura pas forcément de pitié quoi. Donc, il peut y avoir en ce sens un peu d'animosité mais c'est assez souterrain, quoi, c'est assez sournois. Le but est de faire le plus gros chiffre d'affaires et le plus gros résultat. Donc si je peux te récupérer telle partie du territoire, ou telle entité ou telle entreprise. Si c'est toi qui paies et pas moi, c'est toujours ça de pris. Il peut se passer, ce qu'on appelle des coups bas, en dessous de la ceinture, ça arrive, ça arrive parfois, mais bon. »

Le processus budgétaire est le principal mode de management des individus.

Notre question « Est-ce que vous pensez que chez vous une importance excessive est accordée à l'atteinte des objectifs budgétaires ? »

Réponse : « C'est pas une importance excessive, c'est là-dessus que reposent les modes de gestion chez nous. Il y a un objectif [...] si tu atteins ton objectif, tu as une prime, si tu l'atteins pas, t'as pas de prime. Et il y a que ça de vrai, bon c'est ce qui rythme la société, et c'est ce qui est incontournable. »

« Et on le voit dans les sociétés qu'on rachète, qui n'ont pas ces engagements budgétaires, qui n'ont pas ces processus, les gens ne savent pas quels sont leurs objectifs, donc qu'ils les remplissent ou pas, c'est pareil. Donner un objectif à quelqu'un, en soi c'est bien, même à titre personnel, d'avoir une sensation de pouvoir progresser, d'avoir atteint son objectif à la fin de l'année, quand on regarde l'année, on est quand même satisfait. Donc, c'est motivant, c'est encourageant, c'est structurant. Tout le monde parle de la même chose et a en tête les mêmes objectifs. »

La compétition interne, si elle stimulée pour pousser les individus à se dépasser, est limitée par l'existence de mécanismes de convergence :

« Il y a une culture forte, oui, une culture forte, il y a un projet d'entreprise. Quand je parle de stratégie, bon, il y a un projet d'entreprise, je pense que tout le monde adhère au projet d'entreprise. »

Notre question : « Leur bonus sur l'atteinte du budget est quand même conditionné par l'objectif qu'ils se fixent ; donc ils ont intérêt à fixer un objectif plutôt bas ? »

Réponse : « Oui, oui et non parce qu'en fait...alors là, on rentre dans le détail, c'est que la prime est fonction de trois critères : la performance individuelle, la performance collective de

ma structure et la performance collective de mon entreprise. C'est-à-dire que si moi, j'atteins mon objectif, mais que l'entreprise n'atteint pas les siennes, c'est pas terrible. »

Notre commentaire : « Donc ils se sentent un devoir... »

Réponse : « Ils se sentent un devoir de contribuer à la performance globale. Oui, exactement, ça, c'est intéressant aussi. »

Le processus budgétaire s'avère beaucoup plus un moyen pour tendre les objectifs et gérer l'implication des collaborateurs que pour générer des décisions de qualité ou innovantes. La nature de l'activité (BTP) et de l'organisation (décentralisée, nécessitant peu de coordination transversale, du moins au niveau étudié) explique vraisemblablement l'absence de valeur ajoutée innovante des discussions budgétaires.

« C'est aussi un moyen quand il y a une discussion budgétaire de voir si l'autre croit en son truc, et jusqu'où, quels sont ces derniers retranchements. Quand on pousse quelqu'un dans ses derniers retranchements, c'est marrant, enfin c'est marrant, il est intéressant de voir comment il réagit. Et s'il lâche trop vite, trop tôt, on a compris qu'on pouvait faire différemment, s'il est prêt à monter sur la table pour défendre son truc en avançant argument contre argument et qu'il a finalement le dernier mot, c'est qu'il a fait le tour de sa question, qu'il connaît bien son dossier. C'est aussi un moyen de s'assurer que ce qu'on voit et ce qu'on perçoit est la vérité. »

Notre question : « Est-ce que ça contribue directement ou indirectement chez vous à l'innovation? »

Réponse : « J'aurai d'abord dit non et après je vais dire oui, dans le sens où ça libère des budgets, donc ça donne envie d'essayer, donc ça donne envie d'innover. Autrement dit, comme je me fixe des objectifs, je mets en place un plan d'action et je suis en train d'expliquer que si je veux atteindre Marseille en trois heures, il va falloir que j'investisse dans une ligne de chemin de fer à haute vitesse, etc. Donc si mon objectif est d'atteindre Marseille en trois heures, sachez qu'il faut investir dans telle chose et donc si vous êtes d'accord sur l'objectif, vous êtes forcément d'accord sur la libération du budget qui va avec. Donc ça libère des budgets. Donc ça donne l'impression que tout est possible. Enfin, on peut donc finalement imaginer et si on imagine et qu'en plus, ça va bien dans le sens des actions et des objectifs que j'ai, donc j'aurai le budget. »

2.7. Entretien n°7 : le cas d'un financier dans une entreprise produisant des biens de grande consommation

Le management de cette entreprise est fondé sur une culture de la confrontation et de la compétition inter-unités. Les débats et les controverses sont nombreux, sans que les réactions émotionnelles ne soient perçues comme des manifestations anormales.

« il y a forcément des affrontements dans tous les arbitrages ».

Notre question : « Est-ce que les gens peuvent se mettre en colère? »

Réponse : « Ah oui, oui. Chez nous, c'est un sport national de toute manière dans cette entreprise, donc ça ne nous choque pas. »

Notre question : « Ca n'est pas perçu négativement par les autres membres de l'organisation ces manifestations de colère? »

Réponse : « Une fois de plus, chez nous, c'est un peu un sport national, donc colère, enfin emballement, etc. donc ça ne choque plus personne, non. Maintenant, oui, c'est un moment, le budget, où ça cristallise un peu les frustrations, les énervements ... oui bien sûr, bien sûr. »

Notre question : « Est-ce que vous avez l'impression que dans votre entreprise, le degré de compétition pour l'obtention de ressources financières ou humaines est élevé? »

Réponse : « Oui, oui, oui, c'est très élevé, même si on a la chance d'être dans une entreprise qui marche bien, c'est très élevé. J'allais dire même, j'allais dire même qu'on arrive à un point un peu pervers où les gens ont l'impression d'être jugés en fonction du nombre de personnes qu'ils ont obtenues en plus l'année d'après, ce qui n'est pas un bon critère de jugement. »

Notre question : « Est-ce que vous avez l'impression que les enjeux de pouvoir entre unités ou fonctions créent des animosités dans votre entreprise ? »

Réponse : « Complètement, complètement, mais c'est un peu aussi, cette entreprise, elle a été un peu gérée comme ça depuis le début. Donc, ça fait partie du système de management, j'allais dire. Ca a des côtés positifs et négatifs. »

Notre question : « Est-ce qu'il existe selon vous des rivalités d'influence entre unités ou fonctions? »

Réponse : « Oui complètement. »

Les différentes parties prenantes s'expriment et les débats sont tranchés de manière relativement autoritaire et peu transparente par la direction.

« Plus précisément, quand on fait un choix, de temps en temps, pour des raisons humaines, des raisons stratégiques ou autres, on ne veut pas l'exprimer de manière complètement transparente et donc c'est pris en dessous comme une décision arbitraire mais faut l'affronter et puis, c'est tout. »

« C'est un processus en fait où tout le monde demande le maximum au départ. Et après, il y a un processus de choix relativement autoritaire. Donc, c'est pas idéal, c'est pas idéal. Il y a chez nous en fait assez peu de transparence dans tout ce processus budgétaire. »

« C'est que, de toute manière, personne ne sera entièrement satisfait à partir du moment où il faut faire des choix. Et voilà, il y a des choix qui sont faits. »

Le processus budgétaire est l'occasion d'élaborer et d'infléchir la stratégie du groupe. La réflexion stratégique, la gestion du changement, l'innovation sont des sous-produits de ce processus budgétaire.

« c'est vraiment au moment des discussions budgétaires qu'on a les vraies discussions stratégiques : c'est quoi les enjeux de la recherche, comment on va y arriver, qu'est-ce qu'on choisit, de quoi on a besoin, c'est vraiment la stratégie, quoi »

« J'allais dire d'autant plus que là on est dans un milieu de recherche, les indicateurs financiers déjà sont assez difficiles ; il y a beaucoup de qualitatif, il n'y a pas que du quantitatif alors forcément, il y a une discussion. Une grande part de la discussion, c'est quoi les thèmes de recherche, c'est quoi les grands enjeux et après c'est une déclinaison financière de ces grands enjeux. »

Notre question : « la stratégie s'élabore parallèlement à l'élaboration du budget chez vous? »

Réponse : « Exactement, et c'est de toutes ces discussions budgétaires-là que finalement, j'ai l'impression, sort la stratégie et le moyen d'appliquer la stratégie. »

Notre question : « Est-ce que cela vous a permis d'évaluer les avantages et les inconvénients de différentes décisions possibles ? »

Réponse : « Oui, tout à fait, c'est l'occasion surtout, comme nous on n'a pas de gestion par projets donc à un moment donné de se reposer à ce moment du budget, de se reposer les questions de combien on a mis là-dedans, combien on veut mettre, est-ce qu'il faut en mettre deux fois plus ou tout arrêter. »

[le processus budgétaire] « C'est le bras armé du changement. C'est évident, c'est évident. Il faut appuyer là où on veut pas que ça se développe trop et mettre les moyens là où on veut que ça se développe. C'est clairement le bras armé du changement. Mais ça doit être accompagné de plein de choses. »

Les désavantages de ce mode de gestion sont liés à la difficulté de trouver des synthèses entre options contradictoires et au niveau de stress engendré par ces confrontations rigoureuses.

« L'inconvénient c'est que de temps en temps, on peut arriver à une confrontation qui n'aboutit pas au consensus, etc., et du coup, soit il y a des décisions arbitraires, qui sont difficiles à gérer après, soit il n'y a pas de décisions, et on continue comme avant, sans rien changer, ce qui est pas forcément génial non plus. Deuxième partie un peu difficile, c'est qu'il y a des gens qui vivent moins bien dans la confrontation. »

Dans cette entreprise, il existe une véritable culture et un savoir-faire relationnel de la confrontation.

« chez nous, avoir théoriquement raison ne sert absolument à rien. Il faut arriver à convaincre les autres. Ca se fait souvent avec quelques réunions houleuses. »

Notre question : « Comment les gens sont formés ou ils apprennent à vivre dans ce contexte ? Est-ce que vous les sélectionnez pour leurs qualités ? »

Réponse : « Certainement, certainement, ça fait partie des critères de recrutement de recruter des gens qui vont pouvoir défendre leurs idées, les porter, ne pas avoir peur de ... ».

Notre question : « Et il y a des formations spécifiques ? »

Réponse : « Il y a une formation d'ailleurs permanente qui à chaque réunion à laquelle on assiste, c'est une formation en *live*. Et puis, oui, il y a des formations après de communication, de savoir mener des réunions, etc. »

2.8. Entretien n°8 : le cas d'un financier dans une banque d'investissement

Dans cette organisation, l'élaboration du budget est un processus participatif, dans lequel les échanges sont nombreux et où chacun s'exprime relativement librement, dans les limites du code de bienséance qui convient à une banque. Les débats dans lesquels les responsables ont pu défendre leurs idées et projets sont tranchés de façon assez autoritaire par la direction générale. De ce fait les conflits et leurs manifestations émotionnelles sont limités par ces arbitrages rendus par la hiérarchie. La longueur du processus semble favoriser l'appropriation des décisions budgétaires, d'autant plus que les objectifs ne sont pas inatteignables.

« Donc beaucoup de discussions, donc les discussions portent déjà sur, bien sûr, classiquement les objectifs, les réductions diverses de coûts qui sont imposées par le management et également beaucoup de discussions entre les objectifs vus localement dans les unités et ceux vus plus managérialement au niveau des lignes de métier mondiales »

« Il y a des divergences d'opinion plus sur finalement la quantification et l'amplitude des objectifs ou l'adéquation des moyens pour atteindre ces objectifs ou pour être plus précis, le dimensionnement effectivement des objectifs de revenus et l'allocation des fonds propres alloués ou surtout, ce qui est le plus important dans une banque puisqu'en fait, presque trois quarts des frais généraux sont des frais de personnel, les moyens qu'on est prêt à affecter pour le développement et la croissance du PNB. »

« j'ai pas perçu lors de la dernière procédure budgétaire à laquelle j'ai participé de réels affrontements. Peut-être, parce que d'abord il y avait toujours un membre de la direction

générale qui faisait que je dirais, on est dans une banque, ça reste, on reste courtois. Les gens prennent plus sur eux et peut-être pour compléter, s'il y a affrontement, ils sont passés dans des cercles plus restreints, un peu en dehors de, je dirais, des réunions budgétaires classiques, telles qu'elles sont organisées et auxquelles participent généralement un assez grand nombre de personnes »

« Le processus est plus ou moins élaboré, de telle façon à faire qu'effectivement, je dirai qu'on arrive à le rendre le plus consensuel possible mais il faut pas non plus rêver. On fixe des objectifs, on fixe des contraintes, les pressions sur les coefficients d'exploitation et donc les bases de coûts sont quand même très fortes. Donc, elles ne peuvent pas être acceptées, proposées spontanément par tout le monde. Donc, c'est forcément quelque chose à la fin qui est imposé, au sens décidé. »

« j'ai le sentiment que le management qui de fait organise ces réunions préfère d'abord que les gens s'expriment quitte à ce que ça soit parfois tendu, préfèrent quand même voir les problèmes soulevés plutôt qu'autre chose. Donc bien sûr, personne n'a envie que ça soit un champ de foire mais les gens préfèrent une discussion ouverte. Donc, il n'y a pas de volonté de, même si au début de la discussion on utilise des termes feutrés, même si effectivement, on est dans une banque, il y a quand même une volonté que les gens s'expriment. »

« ça se termine quand même par une acceptation générale, même s'il y a pas, même si la recherche du consensus n'est pas l'objectif premier de la démarche. En d'autres termes, s'il y a des choix à faire, la direction générale les fera mais comme le processus est quand même assez long, comme je vous l'ai expliqué, ça laisse le temps quand même de faire en sorte que tout le monde s'approprie les objectifs. »

« Le budget paraît acceptable. Et ça, c'est aussi lié au fait que, comme on le voyait tout à l'heure que les objectifs qui sont fixés ne sont pas des objectifs inatteignables, ce ne sont pas des utopies. »

« Les différentes parties s'écoutent bien les unes les autres, jusqu'au moment où il faut quand même, comme toujours, conclure et prendre une décision. Lorsqu'on est à un stade où, surtout au niveau direction générale, in fine où il faut procéder à un certain nombre d'arbitrages parce que l'on gère la globalité des équilibres, il y a un moment où il faut arrêter de s'écouter. C'est toujours pareil, c'est qu'on a un processus assez long, très participatif. Les gens s'écoutent, les gens travaillent, reviennent. Il y a des allers-retours, beaucoup d'itérations mais il y a un moment où il faut couper le processus. Donc on peut dire qu'à un moment, ils ne s'écoutent plus mais ça aussi, c'est au moment de la conclusion et des derniers arbitrages. »

« Maintenant, il peut y avoir une relative incompréhension ou une acceptation qui n'est en fait un peu que de façade. Les gens font avec. »

Notre question : « D'accord, est-ce que dans ce contexte très feutré, y a-t-il quand même des réactions émotionnelles ou des frictions personnelles? »

Réponse : « Oui, ça il y en a. Il y en a lorsque, soit on fait référence effectivement à des problèmes anciens ou au fait que déjà tel ou tel plan de développement, tel objectif, tel renforcement d'équipe avait été évoqué et refusé, évoqué et refusé. Donc à force, un manager peut réagir à un moment plus violemment. Il y en a également lorsqu'il y a, on va dire, des allocations de ressources plus en faveur d'une ligne métier au détriment d'une autre. Donc parfois, ça se cristallise, ça prend la forme de problèmes de personnes. D'où des réactions, qu'on peut qualifier, de type émotionnelles. »

Notre question : « Est-ce que les gens se mettent en colère dans ces cas-là? »

Réponse : « Je ne l'ai jamais vu. Alors, c'est peut-être le fait qu'on est dans une banque. Les gens ne se mettent pas en colère. [...] Non, enfin, tout dépend ce qu'on appelle se mettre en colère. Il y a plusieurs degrés. Je n'ai pas vu de gens claquer la porte, on peut l'envisager. Si alors, je crois que c'est extrêmement, c'est quand même extrêmement fonction de la personnalité des individus. Il peut y avoir colère au sens où pour arrêter des discussions sans fin, qui résultent justement de cette incompréhension associée à un arbitrage, un membre de direction quelque part, on appelle ça se met en colère ou ne se met pas en colère, mais va imposer sa décision. Et on peut prendre ça comme une forme, entre guillemets d'une certaine violence, entre guillemets. Donc, si la personne est un peu colérique, ça prendra la forme de colère, sinon, on appellera ça juste une marque d'autorité forte. »

Le processus budgétaire est avant tout pour notre interlocuteur un instrument de coordination. Il ne contribue pas vraiment à l'innovation ou au changement. Les décisions se prennent tout au long de l'année et l'élaboration du budget n'est qu'un de ces moments. Les discussions lors de l'élaboration du budget ne sont d'ailleurs pas de nature stratégique.

« la construction du budget permet effectivement parfois de mettre en évidence, le fait que si on faisait pas, si on n'avait pas cette procédure budgétaire, notamment, dans un groupe de grande taille, ben, on pourrait développer des activités ou des idées, relativement similaires à plusieurs endroits, sans coordination. Ça met en évidence parfois ce genre de choses. La bonne idée en fait, ce qui est plutôt rassurant mais il faut que ce soit arbitré après, elle est prise par plusieurs. Même dans des lignes de métier différentes, sous prétexte que finalement, elle pourrait s'exercer à gauche ou à droite. Donc, le budget, la procédure budgétaire, elle permet de gérer ça. Donc réviser les hypothèses oui mais surtout coordonner les actions. »

« c'est le moment où on fait une revue globale de l'ensemble des activités. Donc, ça permet effectivement d'arbitrer et de donner la priorité à l'activité qui apparaît la plus intéressante, la plus porteuse ou autre et c'est sous cet angle-là que je pense que c'est intéressant. Parce que normalement, sur un projet ou un autre, pris individuellement, qu'il y ait budget ou pas budget, le management va être amené à l'examiner. La valeur ajoutée, c'est la mise en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise et la vision que l'on en a, c'est ça qui est

intéressant. C'est plus la mise en perspective et la mise en relation avec l'ensemble des autres activités et des autres projets. »

« l'allocation de ressources, elle ne se fait pas sur un exercice budgétaire, je dirais qu'il y a des trends d'allocation de ressources aux grands métiers. Alors, ils peuvent fluctuer dans le temps. Si on est dans une banque de financement et d'investissement, les grandes questions sont : est-ce que j'alloue, je favorise, ou j'alloue plus de ressources aux activités de marché par rapport aux activités de financement. Dans les activités de financement, est-ce que je vais allouer plus et dans quelle proportion aux activités dites à valeur ajoutée de financement structuré, ou plutôt de banque commerciale dite classique. Donc ça, c'est les grandes problématiques de notre métier. Bien évidemment, il y a un peu de compétition entre les personnes qui quelque part sont porteuses normalement à moyen terme de plus de valeur ajoutée et qui feront valoir cela et celles qui diront que, peut-être qu'elles le sont un peu moins mais qu'il faut aussi gérer un équilibre d'activités dans une entreprise et qu'ils peuvent être contra-cycliques ou autre et que donc, ça a aussi un intérêt. »

« Je pense qu'il y aurait autant d'innovation, entre guillemets, sans budget »

« C'est parce que le processus budgétaire est l'occasion de se poser un certain nombre de questions effectivement ou qu'il concentre dans une période donnée de temps, la réflexion des managers sur leurs activités, qu'un certain nombre de choses peuvent se manifester mais, je dirai, c'est uniquement parce qu'on a décidé dans le processus de le concentrer à ce moment-là. Je pense que dans la vie normale des activités, les managers n'attendent pas en d'autres termes le mois de septembre pour avoir des bonnes idées. Ils vont les avoir ou ne pas les avoir tout au long de l'année. Il se trouve qu'on les matérialisera, qu'on les documentera, qu'on en discutera plus au moment de la procédure budgétaire. »

« Maintenant, j'ai vu beaucoup de changements en dehors du processus budgétaire. »

« les gens réfléchissent, mettent en œuvre, prennent des décisions, vont défendre, vont faire valoir leurs intérêts tout au long de l'année. Il y en a peut-être un peu plus au moment du budget mais uniquement parce qu'on a un peu plus de temps, on y consacre un peu plus de temps mais c'est tout. »

« les divergences d'opinion au niveau vraiment stratégique rarement ou elles se font plutôt, je pense, en comité beaucoup plus restreint et au niveau de la direction générale. »

2.9. Entretien n°9 : le cas d'un opérationnel dans une entreprise de matières premières

Dans cette entreprise à la culture consensuelle, l'élaboration du budget est une source importante de discussion ouverte mais pas de conflits. Même si notre interlocuteur emploie spontanément le terme de conflit au début de l'entretien, les précisions qu'il apporte

montrent bien qu'il s'agit d'une négociation, opposant le siège et les opérationnels, qui vont être jugés sur leur capacité à tenir leurs objectifs budgétaires. Le consensus est recherché pour ses vertus d'assimilation et d'adhésion.

« Oui, l'élaboration du budget est toujours une source de conflits parce que la personne, la personne qui élabore est une personne, je veux dire, du terrain et qui après aura à réaliser ce budget. Donc, il le fait toujours avec, partagé entre une position un petit peu sécurisante, défensive, pour être sûr d'atteindre ses objectifs parce qu'il sait qu'il sera jugé sur ses objectifs et puis le siège qui a des objectifs beaucoup plus financiers, peut-être moins de connaissance du terrain et moins de la réalité et puis qui regarde davantage les chiffres et leur évolution. Donc c'est simple, c'est là où est la principale source de conflits. On demande toujours plus, d'être plus volontariste. »

« Et on finit par trouver, je veux dire, un équilibre qui satisfasse les deux parties. Mais il y a aussi. De chaque côté, il y a un jeu, chacun joue un jeu, en disant, là j'en mets un petit peu moins mais je sais que j'en ai un petit peu sous le coude, parce que de toutes façons, parce qu'on va m'en demander plus, je pourrai lâcher. Et la partie adverse, mais non, écoute là, tu te moques de nous, tu peux mieux faire en termes de volume, en termes de résultat ou en termes d'économie. Donc, on lui demande plus en sachant qu'on arrivera à trouver un équilibre. Donc, il y a un petit peu un jeu de chaque côté. Non, je n'ai jamais noté de profondes divergences. »

Notre question : « est-ce que vous pensez que chez vous les objectifs budgétaires sont généralement trop difficiles à atteindre? »

« Non, puisqu'ils sont acceptés, ils sont acceptés, ils sont négociés. Donc, il n'y a pas, non. A priori, s'ils sont ambitieux, les moyens sont mis derrière, donc.... »

« Non, parce que s'il y a des doutes sur les options et qu'on accepte le budget, après, on est chargé de le réaliser. Donc, si on a vraiment des doutes, il faut le dire. Ce n'est pas à la fin, lorsqu'on s'est retrouvé en position, qu'on n'a pas été capable de réaliser le budget, dire ben oui, je pensais ça ; il fallait le dire, il fallait l'exprimer. Donc toutes les réserves, tous les doutes doivent être dits, soit verbalement, soit écrits. »

« Quand on élabore, la personne qui élabore le budget, entre guillemets, on est un petit peu la tête dans le guidon. Lorsqu'il y a quelqu'un d'extérieur, on ne peut pas le prendre comme étant une critique mais, une vision extérieure permet un petit peu de remettre en cause ou de voir des choses que l'on n'avait pas vues parce qu'on est trop près du terrain, parce qu'on est trop lié à l'opérationnel. Donc, c'est l'occasion d'échanges. »

Notre question ; « Est-ce que dans l'élaboration du budget que vous avez connue, il y a eu des affrontements entre individus. Ca ne va pas jusque là? »

Réponse : « Non, non. Non, parce qu'on est une boîte très soft. »

« Des tensions, oui, mais enfin, elles ne sont pas, elles sont normales, elles sont saines. Il y a pas de conflits. Je n'ai pas à ma connaissance, dans l'ensemble des processus budgétaires, soit que j'ai soit élaborés, soit que j'ai suivis, ou soit que j'ai contrôlés, je n'ai jamais vu, à ma connaissance, de conflit ouvert. »

« Oui, on est dans une société assez consensuelle dans l'ensemble. »

« Oui, parce que sinon, les gens n'adhéreront pas au budget. Il y a peu de chance qui soit réalisé. Donc il faut vraiment chercher le consensus pour adhérer aux objectifs. »

Si le processus budgétaire a pour vocation d'aligner les intérêts des collaborateurs ainsi que les actions à court terme avec la vision à moyen et long terme, il ne génère pas d'apprentissage ou d'innovations particuliers.

L'organisation matricielle du groupe provoque des divergences d'intérêt, qui doivent être réconciliées, notamment grâce au processus budgétaire :

« par exemple, on peut citer, les appels d'offre sont de plus en plus mondiaux et on répond à partir de Paris de façon centralisée sur l'ensemble des pays. Et c'est là un petit peu, où il y a des difficultés sur certains pays pour être compétitif et pour être retenu pour certains appels d'offre. On peut être amené à avoir des prix de vente qui soient, qui laissent une petite marge ou même qui soient négatifs. Mais par contre, dans un autre pays, les marges sont tout à fait confortables et globalement, l'appel d'offres est quelque chose d'intéressant mais cette considération, elle a lieu au niveau de l'entité métier lubrifiants. Oui, l'appel d'offres, il faut le faire parce que c'est un constructeur avec lequel on veut développer des accords, c'est un constructeur automobile bien sûr, c'est stratégique pour l'activité. Il faut le faire, mais il y a des intérêts opérationnels d'une filiale qui peuvent être mis à mal parce que le patron d'une filiale va voir son compte de résultat et s'il vend dans son pays au prix qu'on a fixé, il va perdre de l'argent. Donc c'est ça qui est très difficile à gérer. »

Ainsi : « enfin, il y aura quand même négociation des, parce qu'il y a l'établissement d'une compensation financière, ou que ce soit dans les comptes, que ce soit ou bien mis en valeur que telle perte, elle est due à tel élément pour lequel on n'a pas forcément la maîtrise. »

Notre question : « Est-ce que vous pensez que l'élaboration du budget permet de réévaluer de manière critique certaines hypothèses, certaines décisions ? »

Réponse : « Oui, parce qu'à chaque fois, on donne des orientations stratégiques. Donc, ça permet de les revalider, de les re-vérifier et de vérifier. Bon, il y a un plan stratégique, qui est fait à cinq ans et le budget, les axes de développement doivent être faits selon cette orientation stratégique. Donc, ça permet un petit peu de recalculer, de vérifier les dérives qui peuvent y avoir sur le plan commercial, marketing, technique. »

Notre question : « Est-ce que vous iriez jusqu'à dire que la détermination du budget contribue directement ou indirectement à l'innovation chez vous? »

« Pfff...Ce n'est pas le seul parce qu'il y a d'autres occasions qui contribuent à la réflexion. »

Notre interlocuteur fait deux commentaires originaux sur des dysfonctionnements mineurs, qui sont mis en évidence ou réglés par le processus budgétaire : des règlements de comptes personnels à l'occasion de la discussion du budget et inversement une pression organisationnelle à l'occasion de l'établissement du budget pour que les décideurs prennent les décisions délicates qu'ils ont tendance à éviter.

« S'il y a eu un conflit ou quelque chose de latent, ça peut être l'occasion de règlements de comptes en titillant un petit peu sur des détails. Et de mettre justement, et quand on est seul face à une assemblée, c'est toujours un petit peu déstabilisant d'avoir quelqu'un qui cherche à agresser, qui cherche à mettre mal la personne qui est en face. Mais c'est pas professionnel, c'est pas très pro, c'est plus des règlements de comptes personnels ; c'est ceux-là qui sont le plus difficiles à gérer. [...] Lorsque l'approche est purement professionnelle en demandant je comprends pas très bien, tu prévois 20% d'augmentation de tes volumes, comment tu les obtiens ? On essaie un petit peu de savoir comment a été monté le budget, non pas pour trouver la faille mais savoir si tout a été pris en compte et que ce budget même s'il est volontariste, est-ce qu'il reste réaliste ? Donc, questions un petit peu pour essayer de comprendre. Mais il y a d'autres questions qui sont plus pour déstabiliser et emmerder. Ca, ça veut dire qu'il y a un conflit latent. »

« Bien souvent, ce qui se passe, c'est que, un certain nombre de décisions, des décisions qui peuvent être embêtantes pour le management, pour le siège, qui sont à prendre, parce que plus politiques, qu'autre chose et qui doivent faire l'objet d'un consensus et qui fait intervenir plusieurs personnes, plusieurs départements, plusieurs services et suivant. Tout le monde fuit entre guillemets ses responsabilités, reporte un petit peu au lendemain cette prise de décisions, parce qu'elles peuvent ne pas faire plaisir à tout le monde. La réunion budgétaire amène justement à réunir toutes les autorités qui ont le pouvoir de décision mais c'est une excellente occasion, pour prendre des décisions, faire entériner des décisions, qu'on n'arrivait pas à faire prendre entre guillemets dans la vie de tous les jours. C'est vraiment un passage obligé et qui oblige les gens à prendre leurs responsabilités. »

2.10. Entretien n°10 : le cas d'un opérationnel dans l'hôtellerie

Le processus budgétaire permet l'assimilation progressive des contraintes et des objectifs financiers qui émanent du siège et indirectement du marché boursier. C'est un processus non conflictuel, d'échanges intenses, qui permet l'acceptation d'objectifs tendus et la prise de décisions innovantes.

« Des discussions intenses, avec toute la hiérarchie du groupe. »

« c'était des discussions constructives qui ont amené à nous dépasser un petit peu et puis trouver des nouvelles opportunités pour arriver aux objectifs demandés. »

« Si quelqu'un a quelque chose à dire, il le dit, ça se discute et puis après, si les bons arguments sont là, ben oui, ah oui, d'accord, effectivement, ou alors il n'y a pas d'arguments et à ce moment-là, la personne qui a émis son avis mais qui n'arrive pas à le défendre, il accepte ce que disent les autres puisqu'il n'a pas les bons arguments »

« c'est-à-dire qu'on arrive à argumenter et à décortiquer la raison pourquoi on contre cette idée etc. Donc on décortique l'argumentation et ensuite on prend le temps de ré-expliquer et de dire non, non. [...]. On a aussi des *business unit managers* qui ont aussi parfois et souvent des bonnes argumentations, auxquelles on se rallie, si ça va dans le sens de l'entreprise. C'est vraiment une discussion ouverte.»

« Il sera imposé in fine par la direction parce que le groupe est en bourse et qu'à la fin du compte, ce sera les analyses de la place financière qui vont décider de combien on doit donner. Donc, il y a toute une élaboration qui est intéressante et qui fait réfléchir tout le monde et qui va pousser tout le monde mais à la fin il y aura forcément le retour de l'analyste financier qui va dire, oui mais il manque cinq millions, donc débrouillez-vous. Bon, là, évidemment, il y a toujours cette frustration de dire, ben pourquoi vous ne nous donnez pas le chiffre au départ, ce sera plus simple. Mais pas forcément, parce qu'en y réfléchissant, c'est bien aussi que tout le monde réfléchisse au processus et ça donne souvent une montée d'adrénaline, si je peux dire, de tout le monde pour trouver des solutions et trouver des nouvelles idées, des nouvelles initiatives. Mais c'est vrai que le processus est toujours un petit peu pénible. »

Notre question : « Est-ce que vous diriez que, le processus budgétaire permet de prendre des décisions qui améliorent la performance et qui n'auraient probablement pas été prises sans ce processus ? »

Réponse : « Ça aurait pris plus longtemps, ça aurait pris plus longtemps, donc le processus budgétaire remet les choses en question. Oui, oui, c'est vrai. »

Question : « Quand vous dites plus longtemps, c'est une question de mois, d'années? »

Réponse : « Non, c'est une question de mois. C'est-à-dire qu'avant d'arriver à ce processus de vérification et de mise en place et de réévaluation de ce qu'on fait n'était pas là... Non, je pense que le budget, l'élaboration des budgets est une bonne..., comment dire une bonne cause pour justement réévaluer ce que l'on fait. »

Notre question : « Est-ce que ça contribue directement ou indirectement à l'innovation entre guillemets dans votre entreprise? »

Réponse : « Oui, ça y contribue directement [...] Je pense par exemple à la centralisation de certains services, outsourcing, qu'on avait décidé l'année dernière durant l'application, enfin la création des budgets et qu'on a mis en place dès février 2005. Et pour 2006, on a d'autres projets comme la centralisation des réservations et des choses comme ça, qui ont été discutées dans l'élaboration des budgets. »

Des mécanismes de collaboration et de convergence sont à l'œuvre et expliquent le faible niveau de conflit observé.

« Oui, il y a eu certaines frictions. C'est certain mais on a toujours trouvé un consensus et un plateau de compréhension qui a permis de valider des chiffres à tous les niveaux. »

« Evidemment, chaque unité a son, a ses propres objectifs et va essayer de les défendre le mieux qu'il peut mais l'idée en tous cas, depuis deux ans, c'est qu'on travaille pour la région. Donc, il y a des tensions mais en général, elles sont réglées par la synergie du groupe. Il y a une bonne compréhension à ce niveau-là. »

« Oui, il y avait certains silences, on va dire d'ordre politique, parce qu'ils avaient peut-être du mal à exprimer leur avis. Mais ils se ralliaient toujours à l'objectif global parce que tout le monde comprend bien qu'il faut aller de l'avant et faire mieux que l'année précédente. »

« c'est plutôt moi, qui essaie de trouver des solutions pour tout le monde. Chacun vient avec ses difficultés au niveau de son unité et moi, c'est plutôt mon rôle de justement de trouver, de synthétiser tout ça et de trouver une solution qui satisfasse tout le monde ».

2.11. Entretien n°11 : le cas d'un financier dans l'industrie

Notre interlocuteur décrit un processus budgétaire où les débats et conflits sont fréquents. La difficulté du contexte économique, la compétition pour les ressources rares, les rivalités de pouvoir en sont les principales causes, alors que les facteurs modérateurs tels que la volonté d'apaiser les tensions sont peu prégnants.

« Il y a de très très nombreuses, très nombreuses divergences d'appréciation sur ce que doivent être les objectifs budgétaires. »

Notre question « Est-ce que vous diriez que l'élaboration du budget provoque des affrontements entre individus? »

Réponse : « Oui, oui, absolument, y compris des affrontements violents parce que le monde industriel n'est pas aussi feutré qu'un certain nombre d'autres secteurs économiques. Et donc les affrontements prennent la forme d'informations tronquées ou de dossiers qui ne sont pas envoyés dans les temps, permettant de les traiter avant les échanges budgétaires, ou même de désaccords de fond sur les chiffres proposés par la direction financière. »

Notre question : « Est-ce que vous diriez que des conflits sont exprimés? »

Réponse : « Ah, oui. »

Notre question : « Est-ce qu'il y a des tensions et des animosités qui sont palpables? »

Réponse : « Bien sûr, oui, bien sûr. Et comme le processus budgétaire revient chaque année, on entame un nouveau processus budgétaire avec en mémoire ce qui s'est passé dans le précédent. »

Notre question : « Est-ce que les gens qui participent au processus budgétaire se mettent en colère? »

« Ca ressemble à ça, oui, ça ressemble à ça. Ca fait un peu partie, ça peut faire partie du théâtre de la réunion budgétaire. Ou si c'est pas en colère, en tous cas, c'est un comportement qui rend la réunion peu productive et frustrante. »

Notre question : « est- ce que vous avez l'impression dans ce comité que les individus cherchent à minimiser les tensions ? »

Réponse : « Non, non. »

Notre question : « Est- ce qu'il y a une volonté d'éviter les confrontations ? »

Réponse : « Ah, non, non, du tout. »

Les divergences et conflits sont tranchés par le sommet de la hiérarchie, dans le cadre contraignant d'objectifs financiers serrés, qui sont véhiculés par la direction financière.

« il y a un moment où il y a une décision qui est prise par le CEO de l'entreprise. Donc quand quelqu'un résiste, résiste, qu'on n'arrive pas à trouver un accord, ben, on dit, soit on abandonne notre objectif nous, soit c'est lui qui abandonne sa résistance. Mais de toute manière, à un moment, il y a une décision. On ne peut pas se séparer sans que, et arrêter le processus budgétaire, sans que la décision soit prise. »

Notre question : « Est-ce que vous pensez que les opérationnels ressentent certaines décisions budgétaires comme arbitraires ? »

Réponse : « Oui, bien sûr, bien sûr, parce que nous avons des méthodes de construction d'un certain nombre de décisions budgétaires qui sont quasiment forfaitaires. Parce que je ne suis pas sûr que la sophistication, l'intelligence de l'analyse, qu'on peut mettre pour décider d'un certain nombre de lignes soit la bonne chose à faire. Donc on prend des décisions forfaitaires, donc qui sont considérées comme, par certains, comme totalement arbitraires, oui. »

Notre question : « Est-ce que vous pensez que la finance ou le contrôle de gestion joue un rôle de médiateur pendant ce processus? »

Réponse : « Non, je ne crois pas. Je ne sais pas ce que c'est un médiateur. Là en l'occurrence, médiateur ça veut dire qu'on concilierait, qu'on se mettrait entre les gens. Non, c'est les gens qui se mettent contre nous ou avec nous, j'allais dire. On n'est pas médiateur, on est centralisateur. »

Notre question : « Parce que vous-mêmes vous véhiculez un certain nombre d'exigences financières? »

Réponse : « Ben oui, oui, absolument. »

« Ben, je pense que les opérationnels à qui je propose des chiffres à atteindre se sentent directement menacés s'ils ne savent pas comment le faire, oui, ça oui, bien sûr. Quant à moi, est-ce que je suis menacé, ben sans doute oui, si je propose des choses irréalistes, oui aussi si je propose des choses pas assez ambitieuses. C'est toute la difficulté de l'exercice

budgétaire, c'est de se situer un petit peu entre les deux. Donc, si je n'arrive pas à faire émerger avec l'aide du CFO de l'entreprise et du comité exécutif une position de compromis, ça remet en cause la pertinence de mon action, donc oui. »

On peut émettre l'hypothèse que les conflits ne font pas véritablement l'objet d'une résolution constructive, en raison de la faiblesse des débats de fond, de la domination des impératifs financiers au détriment de stratégies opérationnelles, du manque de transparence et de vision commune.

« Je pense que les gens ont eu leur feuille de route, donc les divergences ont eu à s'exprimer et cela dit, je ne vois pas bien comment peut s'exprimer la divergence. Parce que dès lors qu'on a un processus collectif, collégial de décision, soit à dire qu'on se met à front renversé vis-à-vis de ses collègues, en considérant que le résultat prévu est bon mais que la répartition des efforts est mauvaise, on peut difficilement le faire pour quelqu'un. Donc on est obligé d'admettre, sauf erreur manifeste d'appréciation de la direction financière, le bienfondé des objectifs. Et comme on essaie de ne pas trop se désolidariser des gens, du comité exécutif, vis-à-vis de cet objectif central, les choses ne s'expriment pas complètement, peut-être. »

« Je trouve qu'aujourd'hui on a un processus, chaque année on se le redit, qui ne fait pas la part belle aux échanges. C'est à la fois très long mais en même temps, on a très peu de temps pour construire le budget parce qu'on se dit qu'en fin de compte, ce n'est pas la vraie vie le budget. La vraie vie, c'est au jour le jour, la réalisation des comptes et on n'arrive pas je trouve, moi, à avoir un processus pleinement efficace. Maintenant, je ne sais pas si par construction le processus budgétaire n'est pas un processus qui crée des frustrations, de part et d'autre, c'est possible. A mon avis, il n'y a pas de processus budgétaire heureux parce que par construction, ou alors sauf à être dans une situation absolument euphorique, le financier va essayer de fixer des objectifs, si ce n'est pas des objectifs de résultat, c'est des objectifs de cash, de structure financière et autre, qui vont contraindre les opérationnels. Parce que les opérationnels, soit s'en mettent un peu sous le pied pour être certains d'atteindre leurs objectifs, soit n'ont pas les solutions et ce n'est pas la direction financière qui va leur donner les solutions opérationnelles. Ce n'est pas la direction financière qui assure les ventes. Ce n'est pas la direction financière qui fabrique, ce n'est pas la direction financière qui conçoit les produits. Donc, on ne peut pas se mettre en situation empathique vis-à-vis des opérationnels. Donc, on parle un langage qui est commun au sens où on a des procédures communes, on a des euros qui sont la quintessence finalement du processus budgétaire mais on a des fonctions différentes dans l'entreprise, des objectifs différents donc ça crée forcément des frustrations. Dites-moi si à l'issue de votre analyse vous voyez des processus budgétaires heureux, harmonieux mais j'en serai étonné. »

Notre question « Est-ce qu'il y a une même vision ?

Réponse : « Non, je ne crois pas. Non, je pense qu'il y a sans doute un débat de fond sur un certain nombre de sujets. »

Notre question : « D'accord, donc, il n'y a pas de consensus. »

Réponse : « Oh, ben, si vous voulez le consensus il s'exprime au sens où, si, il faut avoir de bons résultats. On sacrifiera dans la limite du supportable, on fixera des objectifs très ambitieux dans les limites du crédible, etc. Donc, ça, c'est un consensus autour de ces choses basiques mais sur le fond mais on peut avoir des désaccords, sur, sur est-ce que les résultats, on peut compenser une difficulté conjoncturelle par des efforts d'économie sur les frais fixes, ou est-ce que de toute manière, fondamentalement, nos résultats sont orientés par nos produits, notre process industriel et que donc, ça sert à rien de se venger, entre guillemets sur les frais fixes, pour compenser un creux conjoncturel ou structurel. Là, je pense qu'il y a différentes manières de s'exprimer. »

Notre question : « Donc, vous n'avez pas le sentiment que chacun soit prêt partiellement à renoncer à maximiser ses intérêts, son propre pré carré, au profit d'un intérêt général ? »

Réponse : « Ben, si, je pense que chacun essaie de trouver des arbitrages dans le domaine qui est le sien. »

« Maintenant, ça n'est que la première manche, parce que naturellement, lors de chacune des re-prévisions, et on en fait quatre chaque année, les cartes sont d'une manière rebattues, puisque les gens présentent des écarts par rapport à leurs objectifs budgétaires. Et à ce moment-là vient le débat, ben voilà, je vous l'avais bien dit, je suis pas capable de tenir. Ben, si, on veut que vous nous présentiez un plan pour converger vers une situation budgétaire et ça se passe plus ou moins bien. »

Notre question : « Est-ce que vous pensez, vous l'avez un peu évoqué, que les gens ne communiquent pas l'intégralité des informations dont ils disposent? »

Réponse : « Oui, bien sûr, oui, oui, absolument. »

Notre question : « A tous les niveaux ? »

Réponse : « En tous cas, les gens avec lesquels je travaille, avec les gestionnaires de chacune des *business units*. Oui, oui, je pense que, soit par mauvaise organisation, soit par souhait de pas tout dire, soit pour diverses raisons, je n'ai pas toute l'information. »

Le résultat est une faible satisfaction des participants et pour certains une faible implication.

Notre question « est-ce que vous pensez que chez vous les gens se sentent engagés par le budget, une fois qu'il a été décidé? »

Réponse : « Ca dépend des secteurs de l'entreprise. Il y a des gens pour qui c'est une véritable ligne à suivre et donc en permanence, ils se réfèrent au budget et ils le font. Il y en a d'autres pour lesquels, soit ils ne le sentent pas, parce qu'on n'a pas pris en compte leurs

objectifs, soit parce qu'il n'y a pas un management orienté vers ça, la référence au budget n'existe pas et donc on sera dans le cadre d'une re-prévision glissante où chaque fois, une nouvelle prévision remplace soit le budget, soit la prévision précédente. Ca dépend vraiment des secteurs de l'entreprise. Ca dépend de la nature des dépenses. »

Notre question : « c'est plutôt du côté des ventes, qu'il y a moins cet engagement? »

Réponse : « Non, encore une fois, il y a des secteurs de l'entreprise, où y compris dans le domaine commercial, c'est quelque chose de très engageant et puis il y en a d'autres où c'est une référence à un moment donné. »

Notre question : « Et comment vous expliquez ça ? »

Réponse : « Ben, c'est la culture d'entreprise. »

Notre question : « Qui n'est pas homogène alors. »

Réponse : « Non pas forcément homogène. »

Notre question : « Est-ce que vous, vous appréciez travailler avec vos collègues sur l'élaboration du budget ? »

Réponse : « Non, pas spécialement. C'est mon métier, donc je le fais mais je dois dire que ce n'est pas un moment parfaitement heureux parce que c'est forcément de l'affrontement, c'est forcément une procédure qui est hachée, qui comme je vous l'ai dit, n'est pas harmonieuse. Donc, non, je ne peux pas dire que ce soit un moment de plaisir pour moi. »

Notre question : « Vous pensez que ce sentiment est partagé par d'autres? »

Réponse : « Oui, bien sûr. Les gens n'aiment pas faire les budgets. Je veux dire, quand on rentre dans le tunnel budgétaire, au mois de septembre et qu'on le finira à la fin de l'année, voir au début de l'année suivante, quand il faut rentrer ça dans les systèmes, cadences et budgets, etc.... Pour eux, c'est un long chemin de croix, je pense. »

Notre question : « Mais le fait d'avoir participé, d'avoir pu dire son opinion? »

Réponse : « Oeffff. Non, à partir du moment où il y a la frustration de ne pas avoir vu son chiffre reconnu, je pense que la personne qu'elle ait pu le dire ou pas pu le dire... »

Notre question : « Ca ne change rien ? »

Réponse : « A mon avis, non. »

Malgré tout, le processus a une utilité économique certaine.

« Oui, on se rend compte à un moment que la somme des expressions de besoins correspondant à une vision stratégique ne correspond pas à ce que l'on peut payer concrètement. Donc on demande aux gens de revoir leur vision stratégique ou en tous cas les moyens qu'ils proposaient pour les atteindre. Donc le processus budgétaire est de ce point de vue-là fertile. »

Notre question : « Est-ce que vous pensez que ça permet de prendre des décisions qui améliorent la performance et qui n'auraient probablement pas été prises? »

Réponse « Oui bien sûr ».

Notre question : « D'accord, est-ce que ça contribue directement ou indirectement à l'innovation chez vous? »

« A l'innovation, oh non, non. On est dans un domaine très technique ou technologique, où ça n'a rien à voir. »

Notre question : « D'accord mais l'innovation de processus, organisationnelle ? »

Réponse : « Organisationnelle, oui, oui. Oui, sur l'organisation du périmètre de l'entreprise, sur des choix d'implantation, sur repenser un certain nombre de processus, oui, bien sûr. »

Cette entreprise déploie donc un processus budgétaire conflictuel, à forte intensité émotionnelle, dont les conséquences humaines, comme le prédit la théorie, sont négatives, en dépit de sa valeur économique. Il n'y a pas de résolution suffisamment constructive pour atténuer les effets délétères d'un point de vue humain des confrontations budgétaires.

3. Extraits d'entretiens classés selon les variables du modèle

3.1. Extraits d'entretiens & notations sur le conflit exprimé, les sources de conflit et les facteurs limitant

Tableau A.1 : Extraits d'entretiens & notations sur le conflit exprimé, les sources de conflit et les facteurs limitant

Absence de sources de conflit	Sources de conflit modérément tempérées par des facteurs limitant	Sources de conflit fortement tempérées par des facteurs limitant
<p>Cas n°4 : Note intensité conflit exprimé : 1,0 ; sources de conflit : 1,5 ; facteurs limitant : 1,2</p> <p>« Je dirais que basiquement, il n'y a pas de tension. Les choses qui provoquent la tension, c'est l'insuffisance de résultat, c'est ça ce qui va créer des stress ».</p> <p>« A chaque fois qu'il y a du manque d'argent, ça veut dire plus de travail, quoi, si on peut appeler ça tension. »</p> <p>Question « Est-ce que le degré de compétition pour l'obtention de ressources financières ou humaines est élevé ? »</p> <p>« Ca pourrait le devenir s'il y avait plus de problème de cash, s'il y avait une réelle restriction, restriction des projets rentables, à ce jour j'ai pas en tête de projet rentable qui n'ait pas été fait, juste pour des problèmes d'allocation de ressources, donc, non... »</p> <p>« comme partout, dans toutes les organisations, il y a de l'émulation, de la compétition pour accéder à certains postes, mais on n'a pas réellement de sites, voilà, compétiteurs entre eux,... soit ils font des produits différents, soit de toutes les façons, tout est vendu à un prix de marché, donc... »</p>	<p>Cas n°2 : Note intensité conflit exprimé : 3,7 ; sources de conflit : 3,5 ; facteurs limitant : 2,8</p> <p>« force est de constater que durant cette période [passée], tout se passait bien, il y avait très très peu de conflits, quand il n'y avait pas de budget, il n'y avait pas de conflit, parce que les moyens étaient là ».</p> <p>« aujourd'hui où on est dans une situation normale, il y a beaucoup d'animosités et les tensions sont beaucoup plus fréquentes, beaucoup plus fréquentes, entre des personnes qui se côtoyaient un peu béatement depuis un certain nombre d'années. »</p> <p>« ils cherchent à maximiser, maximiser peut-être pas, peut-être pas maximiser, mais tout de moins, essayer de faire valider le point de vue qui est le leur par rapport au budget, dont ils pensent qu'il serait plus pertinent, quoi. Pas nécessairement obtenir le budget maximal. Dans la mesure où si tel était le cas, peut-être qu'on leur demanderait des résultats maximum, et c'est peut-être pas forcément ce qu'ils veulent entendre. Je ne raisonnerai pas en termes de budget maximum mais tout de moins faire en sorte que son point de vue prévale sur les autres. »</p> <p>Question : « Lors de la détermination du budget, avez-vous senti que vos interlocuteurs cherchaient à apaiser les tensions ? »</p> <p>Réponse : « Très clairement. Parfois ça ne marchait pas. Mais très clairement, oui »</p>	<p>Cas n°1 : Note intensité conflit exprimé : 2,3 ; sources de conflit : 1,8 ; facteurs limitant : 3,2</p> <p>« Finalement, la discussion a été close par une capitulation en quelque sorte de l'agence »</p> <p>« je dirais qu'au bout du compte, on a quand même peu de marge de manœuvre, c'est la manière dont on nous le fait ressentir, en tous cas, et que finalement la solution est en quelque sorte un peu imposée »</p> <p>« Non parce que finalement, il y a plus une coopération ; les uns ayant besoin des autres, que vraiment des rivalités en fait. »</p> <p>« le risque est toujours de passer pour un oiseau de mauvaise augure. La critique doit être faite et les informations contradictoires doivent être données avec quand même parcimonie et avec des fondements. »</p>
<p>Cas n°9 : Note intensité conflit exprimé : 1,5 ; sources de conflit : 1,5 ; facteurs limitant : 1,0</p> <p>« De chaque côté, il y a un jeu, chacun joue un jeu, en disant, là j'en mets un petit peu moins mais je sais que j'en ai un petit peu sous le coude, parce que de toutes façons, parce qu'on va m'en demander plus, je pourrai lâcher. Et la partie adverse,</p>	<p>Cas n°3 : Note intensité conflit exprimé : 4,5 ; sources de conflit : 3,4 ; facteurs limitant : 3,2</p> <p>« Là encore, l'informatique est le cas le plus précis, puisque c'est là où on a en plus de fortes personnalités et un domaine tellement technique, qu'il est difficile, notamment pour la DAF, d'arriver à comprendre les enjeux réels. L'informatique a été jusqu'à présent sur</p>	<p>Cas n°6 : Note intensité conflit exprimé : 1,7 ; sources de conflit : 2,5 ; facteurs limitant : 2,0</p> <p>« Et les gens connaissant leur stratégie et ce qu'attend d'eux, on va dire l'actionnaire, font leurs engagements et leurs objectifs. Ces engagements et objectifs sont présentés aux différents responsables et il peut y avoir discussion si jamais les objectifs de la</p>

<p>mais non, écoute là, tu te moques de nous, tu peux mieux faire en termes de volume, en termes de résultat ou en termes d'économie. Donc, on lui demande plus en sachant qu'on arrivera à trouver un équilibre. Donc, il y a un petit peu un jeu de chaque côté. Non, je n'ai jamais noté de profondes divergences. »</p> <p>« Des tensions, oui, mais enfin, elles ne sont pas, elles sont normales, elles sont saines. Il y a pas de conflits. Je n'ai pas à ma connaissance, dans l'ensemble des processus budgétaires, soit que j'ai soit élaborés, soit que j'ai suivis, ou soit que j'ai contrôlés, je n'ai jamais vu, à ma connaissance, de conflit ouvert. »</p> <p>« Oui, il n'y a pas d'oukaz du siège, pas à ma connaissance. »</p> <p>Question : « Est-ce que dans l'élaboration du budget que vous avez connue, il y a eu des affrontements entre individus. Ca ne va pas jusque là? »</p> <p>Réponse : « Non, non. Non, parce qu'on est une boîte très soft. »</p>	<p>un mode réactif, avec le sentiment d'avoir une enveloppe budgétaire illimitée. Là on est en phase de maturité. Cette enveloppe souhaite être maîtrisée par la direction. Donc les réactions sont très vives ».</p> <p>« Des rivalités, pas de compétition parce que les périmètres sont clairement établis et que c'est quand même pas les mêmes métiers, mais oui. »</p> <p>« Ils s'expriment mais ils ont le sentiment de toutes façons de ne pas pouvoir, enfin pas pour tous, pour certains, de ne pas pouvoir changer les choses. Donc le budget part avec l'enveloppe déterminée. La réaction vient après, au moment de la dépense. C'est-à-dire que, <i>a posteriori</i> on dit, oui, de toutes façons, le budget était fait de telle façon qu'on ne pouvait que l'éclater. »</p> <p>Commentaire : « Ils ne s'expriment pas pendant le budget mais ils expriment leur mécontentement... »</p> <p>Réponse : « Ultérieurement »</p> <p>« Je pense que ce qu'ils souhaitent, c'est préserver leur liberté d'agir. C'est pas l'entente qui est recherchée, c'est pas spécialement le consensus. C'est de dire, écoutez, vous nous donnez des objectifs en termes d'ouverture de points de vente, en termes de développement des lignes ambitieux. Laissez-nous faire. C'est une recherche de liberté, plus que de justification par rapport à un budget. »</p>	<p>direction générale ne sont pas atteints. Il peut y avoir un aller-retour, rarement deux parce qu'au bout de un, on y arrive. Et ce sont des petits ajustements. Je n'ai jamais connu de grands conflits, de grandes discussions, parce qu'on n'arrivait pas atteindre les objectifs. »</p> <p>« D'abord, il y a un rapport hiérarchique entre les différentes personnes, donc il n'y a pas vraiment de conflit, parce que l'opérationnel, il parle quand même à son patron, qui lui fait sa fiche de paie et qui lui donne ses objectifs. [...] du conflit proprement dit, avec des grandes crises, avec des grandes bagarres, des grandes discussions, des grands ..., ça fait très très longtemps que je n'en ai pas vu. »</p> <p>« Et donc, on arrive à force de discussion à les convaincre de trouver un point commun, un consensus. »</p> <p>« [...] Et donc tu n'as pas le droit de me tenir ce discours-là, parce que si tu me tiens ce discours, si tu me dis que du fait du rachat, ta performance est moins bonne, je t'interdis de faire du rachat. Et donc les gens sont dans ce conditionnement. »</p> <p>« tout l'art est de dire, je ne comprends pas, ton copain est meilleur que toi, tu m'avais habitué à mieux, il y a la génération d'une compétition interne, alors ça marche un petit peu, parfois beaucoup, mais c'est vrai que, de toutes façons, les gens sont très attentifs à savoir ce que font leurs copains et que leurs copains arrivent à atteindre leurs objectifs, alors qu'eux n'y arrivent pas, c'est toujours une vexation ou une gloire, si c'est le cas contraire mais il se passe toujours quelque chose et il y a une compétition interne très forte. »</p> <p>« Donc, on est conscient des spécificités mais on cherche à les effacer le plus vite possible pour régénérer cet esprit de compétition. »</p>
	<p>Cas n°5 : Note intensité conflit exprimé : 5,0 ; sources de conflit : 4,4 ; facteurs limitant : 2,5</p> <p>« En fait, dans l'automobile, il faut aller au conflit en permanence. Donc, c'est encore une fois, la tension et le conflit qui va déterminer les limites du résultat. »</p> <p>« Tant qu'il a pas atteint ses limites en termes de résultat, il lâche du résultat, entre guillemets. Donc, c'est pour ça que la tension est obligatoire pour savoir jusqu'où on peut aller et c'est la tension, et justement les limites au niveau de la tension qui déterminent le niveau de résultat. »</p> <p>Question : « Est-ce qu'il y a un degré de</p>	<p>Cas n°8 : Note intensité conflit exprimé : 1,5 ; sources de conflit : 2,2 ; facteurs limitant : 1,7</p> <p>« j'ai pas perçu lors de la dernière procédure budgétaire à laquelle j'ai participé de réels affrontements. Peut-être, parce que d'abord il y avait toujours un membre de la direction générale qui faisait que je dirais, on est dans une banque, ça reste, on reste courtois. Les gens prennent plus sur eux et peut-être pour compléter, s'il y a un affrontement, ils sont passés dans des cercles plus restreints, un peu en dehors de, je dirais, des réunions budgétaires classiques, telles qu'elles</p>

	<p>compétition entre unités pour l'obtention de ressources financières ou humaines? » Réponse : « Oui, exactement, en fait, le but du jeu pour les managers, c'est d'avoir le plus de personnes possibles sous leurs ordres » « Oui, les animosités, elles sont permanentes, on va dire, mais c'est camouflé, c'est presque de la mesquinerie. Disons que c'est pas affiché, c'est des jeux de pouvoir effectivement. Alors comment les expliquer ? Comment les expliquer ? Je pense que c'est une question d'ambition. On a le président, qui est un peu le vieux loup, dans une meute de loups, et tous ceux qui sont autour veulent monter en haut du cocotier, bien sûr. Et la première faille, ou la première défaillance, ça je l'ai vu où je suis actuellement, je l'ai vu chez Z, dans d'autres sociétés, même au niveau usine, dès que le vieux loup se sent un peu faible, il y a le jeune loup qui a toujours tendance à vouloir essayer de prendre la place du vieux loup. C'est un phénomène naturel. Des luttes de pouvoir, je peux en citer une, ça peut être lié à des réorganisations. » « Il faut que ça soit trop difficile à atteindre. C'est comme le saut à la perche. Si on met la barre à 1m50, on ne s'entraînera pas à passer 2m. Si on met la barre directement à deux mètres, on ne va pas la passer tout de suite, mais un jour on va la passer. Et à chaque fois, on monte, on monte. C'est parce qu'on met la barre à chaque fois un peu plus haute, que jaillissent les idées. » « Oui, surtout par la direction générale, en général, c'est un discours unilatéral. » Question : « est-ce que vous avez senti lors de l'élaboration du budget que malgré cette tension virile, les interlocuteurs au processus cherchaient tous à apaiser les tensions ? » Réponse : « Ca c'est le rôle de la finance. En général, le rôle, il y a toujours un méchant et un gentil. Et en général, il y a une concertation entre la finance et la direction générale avant la présentation des budgets, en termes de remontée par rapport aux sites. Savoir qui allait jouer le rôle du méchant et du gentil : qui est-ce qui joue le méchant, qui est-ce qui joue le gentil. Et donc, il y a en a toujours un qui va mettre les gens dans leurs retranchements pour, jusqu'à temps qu'ils fassent aïe, aïe, et un autre qui va calmer le jeu pour pas que le type se bute en disant non, non je ne donne pas, non je ne donne pas, non je ne donne pas. »</p>	<p>sont organisées et auxquelles participent généralement un assez grand nombre de personnes » « Le processus est plus ou moins élaboré, de telle façon à faire qu'effectivement, je dirai qu'on arrive à le rendre le plus consensuel possible mais il faut pas non plus rêver. On fixe des objectifs, on fixe des contraintes, les pressions sur les coefficients d'exploitation et donc les bases de coûts sont quand même très fortes. Donc, elles ne peuvent pas être acceptées, proposées spontanément par tout le monde. Donc, c'est forcément quelque chose à la fin qui est imposé, au sens décidé. » « Non, je ne dirai pas que la compétition est élevée, en tant que telle, parce qu'il y a quand même. D'abord, parce qu'il y a un certain nombre de métiers qui sont, disons que l'allocation de ressources, elle ne se fait pas sur un exercice budgétaire, je dirais qu'il y a des trends d'allocation de ressources aux grands métiers. » « Le budget paraît acceptable. Et ça, c'est aussi lié au fait que, comme on le voyait tout à l'heure que les objectifs qui sont fixés ne sont pas des objectifs inatteignables, ce ne sont pas des utopies. »</p>
	<p>Cas n°7 : Note intensité conflit exprimé : 3,0 ; sources de conflit : 3,5 ; facteurs limitant : 1,7</p>	<p>Cas n°10 : Note intensité conflit exprimé : 1,7 ; sources de conflit : 2,0 ; facteurs limitant : 1,2</p>

	<p>Question : « Est-ce que les gens peuvent se mettre en colère? » Réponse : « Ah oui, oui. Chez nous, c'est un sport national de toute manière dans cette entreprise, donc ça ne nous choque pas. » Question : « Ca n'est pas perçu négativement par les autres membres de l'organisation ces manifestations de colère? » Réponse : « Une fois de plus, chez nous, c'est un peu un sport national, donc colère, enfin emballement, etc. donc ça ne choque plus personne, non. Maintenant, oui, c'est un moment, le budget, où ça cristallise un peu les frustrations, les énervements ... oui bien sûr, bien sûr. » Question : « Est-ce que vous avez l'impression que dans votre entreprise, le degré de compétition pour l'obtention de ressources financières ou humaines est élevé? » Réponse : « Oui, oui, oui, c'est très élevé, même si on a la chance d'être dans une entreprise qui marche bien, c'est très élevé. J'allais dire même, j'allais dire même qu'on arrive à un point un peu pervers où les gens ont l'impression d'être jugés en fonction du nombre de personnes qu'ils ont obtenues en plus l'année d'après, ce qui n'est pas un bon critère de jugement. » Question : « Est-ce que vous avez l'impression que les enjeux de pouvoir entre unités ou fonctions créent des animosités dans votre entreprise ? » Réponse : « Complètement, complètement, mais c'est un peu aussi, cette entreprise, elle a été un peu gérée comme ça depuis le début. Donc, ça fait partie du système de management, j'allais dire. Ca a des côtés positifs et négatifs. » Question « Est-ce qu'au contraire, vous avez senti que lors de la détermination du budget, vos interlocuteurs cherchaient à minimiser les tensions, quand il y en avait ? » Réponse : « Ca, ça dépend des interlocuteurs. Il y en a qui cherchent à minimiser ; il y en a d'autres au contraire qui jouent la provocation à fond. Donc, ça dépend. »</p>	<p>« Oui, il y a eu certaines frictions. C'est certain mais on a toujours trouvé un consensus et un plateau de compréhension qui a permis de valider des chiffres à tous les niveaux. » « Evidemment, chaque unité a son, a ses propres objectifs et va essayer de les défendre le mieux qu'il peut mais l'idée en tous cas, depuis deux ans, c'est qu'on travaille pour la région. Donc, il y a des tensions mais en général, elles sont réglées par la synergie du groupe. Il y a une bonne compréhension à ce niveau-là. » « Il sera imposé <i>in fine</i> par la direction parce que le groupe est en bourse et qu'à la fin du compte, ce sera les analyses de la place financière qui vont décider de combien on doit donner. Donc, il y a toute une élaboration qui est intéressante et qui fait réfléchir tout le monde et qui va pousser tout le monde mais à la fin il y aura forcément le retour de l'analyste financier qui va dire, oui mais il manque cinq millions, donc débrouillez-vous. »</p>
	<p>Cas n° 11 : Note intensité conflit exprimé : 4,7 ; sources de conflit : 3,6 ; facteurs limitant : 2,2 « Oui, oui, absolument, y compris des affrontements violents parce que le monde industriel n'est pas aussi feutré qu'un certain nombre d'autres secteurs économiques. Et donc les affrontements prennent la forme d'informations tronquées ou de dossiers qui ne sont pas envoyés dans les temps, permettant de</p>	

	<p>les traiter avant les échanges budgétaires, ou même de désaccords de fond sur les chiffres proposés par la direction financière. »</p> <p>Notre question : « Est- ce qu'il y a une volonté d'éviter les confrontations ? »</p> <p>Réponse : « Ah, non, non, du tout. »</p>	
--	---	--

3.2. Extraits d'entretiens sur la performance du processus d'élaboration du budget

Le tableau A.2 résume les principaux commentaires des personnes interrogées sur la performance du processus budgétaire, selon les cinq axes de qualité de la décision, acceptation-compréhension, satisfaction, dysfonctionnements et apprentissage. Les réponses n'ont pas toutes été reproduites car nombre d'entre elles consistent en quelques mots d'approbation ou de réfutation. De façon à illustrer la gamme des réponses possibles, les extraits sont présentés par ordre croissant de désapprobation.

Tableau A.2 : extraits des entretiens relatifs à la performance du processus d'élaboration du budget (hiérarchisés par ordre croissant de désapprobation)

Qualité de la décision	Acceptation - compréhension	Satisfaction	Dysfonctionnements	Apprentissage
« Oui, c'est le moment du grand déballage de printemps. C'est là où tout le monde justement met en avant ses petits problèmes, parle de ses difficultés à atteindre ses objectifs et des raisons pour lesquelles ils n'arriveront pas à l'atteindre et c'est là où il y a le nombre de productivité jaillit, là où il y a le plus grand nombre d'idées de productivité qui jaillit. » (cas n°5)	« Encore une fois, dans les limites de leur petit cri aïe, aïe, aïe. C'est consensuel. » (cas n°5)	« Oui beaucoup, beaucoup, là où je touche le plus à l'opérationnel de la recherche. Donc oui, j'adore ça. » (cas n°7)	« Oefffff. Non, à partir du moment où il y a la frustration de ne pas avoir vu son chiffre reconnu, je pense que la personne qu'elle ait pu le dire ou pas pu le dire » Question : « Ca ne change rien ? » Réponse : « A mon avis, non. » (cas n°11) Question : « les gens ne communiquent pas l'intégralité des informations dont ils disposent ? Oui, bien sûr, oui, oui, absolument. » (cas n°11)	« Oui, plus il y a discussion, plus on espère qu'il va en sortir des solutions. Donc oui, oui, tout à fait et puis c'est vraiment au moment des discussions budgétaires qu'on a les vraies discussions stratégiques : c'est quoi les enjeux de la recherche, comment on va y arriver, qu'est-ce qu'on choisit, de quoi on a besoin, c'est vraiment la stratégie, quoi » (cas n°7) Question : « la stratégie s'élabore parallèlement à l'élaboration du budget chez vous ? » Réponse : « Exactement, et c'est de toutes ces discussions budgétaires-là que finalement, j'ai l'impression, sort la stratégie et le moyen d'appliquer la stratégie. moi, j'y crois pas mal à ce système là, c'est un peu stressant mais il en ressort souvent des choses. » (cas n°7)
« je pense que le budget, l'élaboration des budgets est une bonne..., comment dire une bonne cause pour justement réévaluer ce que l'on fait. » (cas	« Je ne sais pas dire. Pour certains, c'est trop ambitieux. Pour certains, c'est toujours trop ambitieux. » (cas	« Oui, c'est un moment quand même assez privilégié puisqu'effectivement, c'est un moment de discussion, quand même intense entre	« Je pense qu'elle est plus frustrante que motivante, malgré tout ce qui a été dit, parce que c'est un processus qui est assez chiffré. Et pour le contrôle de	« Ah oui, ah oui et l'invention de solutions, c'est quoi ? c'est des solutions en termes de production, on recherche la productivité, ce sont des solutions en termes

n°10)	n°6)	les responsables opérationnels, de présentation de leur activité, de justification de leur choix, d'arbitrage avec la direction générale. Donc, c'est par définition quelque chose d'extrêmement intéressant. » (cas n°8)	gestion, c'est frustrant, parce qu'il se trouve au milieu de rivalités et autre. Et pour l'opérationnel, de mettre tout ça en chiffre, même si ça l'aide après, c'est quelque chose, il a du mal parce qu'il ne maîtrise pas bien. C'est des hommes de technique, c'est des hommes de terrain. Et certains n'ont pas le réflexe, ni la fibre financière pour le faire. » (cas n°3)	aussi de production de produits mais aussi en termes de production d'information. C'est aussi le moment d'invention, en termes de créativité, c'est de mettre en place des documents qui sont acceptés par tous. C'est aussi le moment de les mettre en place. On va suivre un nouvel indicateur, on va mettre une nouvelle solution en place pour le suivre. » (cas n°5)
« Moi, je l'espérais à un certain niveau, et puis les espérances sont bien supérieures. On va voir. Mais ça nous a permis effectivement de prendre des décisions, de se remettre en question et de mettre en place des choses qui vont nous aider à réaliser ces objectifs. » (cas n°10)	« Ca dépend des secteurs de l'entreprise. Il y a des gens pour qui c'est une véritable ligne à suivre et donc en permanence, ils se réfèrent au budget et ils le font. Il y en a d'autres pour lesquels, soit ils ne le sentent pas, parce qu'on n'a pas pris en compte leurs objectifs, soit parce qu'il n'y a pas un management orienté vers ça, la référence au budget n'existe pas et donc on sera dans le cadre d'une re-prévision glissante où chaque fois, une nouvelle prévision remplace soit le budget, soit la prévision précédente. Ca dépend vraiment des secteurs de l'entreprise. Ca dépend de la nature des dépenses. » (cas n°11)	« Oui, c'était quand même un moment intéressant, d'échange, de discussion. Oui absolument. » (cas n°1)	Question : « Est-ce que vous pensez que le processus budgétaire a pu générer des frustrations de nature à faire revoir la loyauté de certaines personnes vis-à-vis de votre entreprise? » Réponse : « Ca peut arriver. » (cas n°7) Question : « Il y en a qui quittent l'entreprise ? » « C'est toujours pareil. On ne peut pas dire qu'elles quittent l'entreprise à cause du processus budgétaire. Une fois de plus, le processus budgétaire n'a été qu'un outil de plus dans un management général de cette personne ou de cette entité. Ca montre les choses, comme toujours, les chiffres ne doivent jamais rien décider mais ils montrent les choses. Là, ça montre qu'il y a un problème, que le problème n'a pas été compris, ben voilà. Mais ce n'est pas le processus en lui-même qui va faire partir la personne. » (cas n°7)	« Innovation, innovation...Oui, on a par exemple dans les élaborations budgétaires précédentes, et notamment sur un poste qui est assez important dans notre métier, qui est le poste produits et matériels. L'innovation a porté sur le fait que c'est une fonction que maintenant l'on a externalisée, donc l'ensemble des clients, on appelle ça des chantiers sont aujourd'hui approvisionnés par un transporteur, un logisticien. A l'origine de tout ça, il y avait effectivement une réflexion budgétaire visant à tenter de minorer ce poste. Donc, typiquement, oui. » (cas n°2)
« Oui, tout à fait, c'est l'occasion surtout, comme nous on n'a pas de gestion par projets donc à un moment donné de se reposer à ce moment du budget, de se reposer les questions de combien on a mis là-dedans, combien on veut mettre, est-ce qu'il faut en mettre deux fois plus ou tout arrêter. » (cas n°7)		« Oui, c'est un moment intense d'échange. Et puis, ça permet aussi, ça permet aussi de se dire une fois par an, ce qu'on a envie de se dire. » (cas n°5)		« Oui, sur l'organisation du périmètre de l'entreprise, sur des choix d'implantation, sur repenser un certain nombre de processus, oui, bien sûr. » (cas n°11)
« Oui, s'il y a des grosses anomalies de conception sont faites, c'est le budget qui le	« Oui, je les ai comprises mais je ne les ai pas forcément toujours	« Parce que c'est l'âme d'une entreprise, enfin c'est le tréfonds, c'est là où	Question : « est-ce que vous pensez que les opérationnels ne communiquent pas	« Enfin, on peut donc finalement imaginer et si on imagine et qu'en plus, ça va bien dans le sens

révèle, tout à fait. » (cas n°3)	acceptées. » (cas n°1)	on touche vraiment à ce qui fait avancer les gens, leur capacité à porter des projets, à les présenter, à les défendre. C'est souvent Il ne faut pas non plus que ce soit une joute. J'aime bien effectivement, sans y prendre un plaisir extraordinaire, quand il y a des points de vue assez confrontants. Je trouve ça sympa. » (cas n°2)	l'intégralité des informations dont ils disposent parfois ? » Réponse : « Oui, c'est le jeu. On en garde toujours sous le coude pour, pour au cas où on nous demande de descendre de 120 à 85. » (cas n°5)	des actions et des objectifs que j'ai, donc j'aurai le budget. Et oui, à titre personnel, par exemple, je vois passer, soit parce que je suis acteur, soit parce que je suis responsable, soit parce que je suis informé, une vingtaine de projets qui ont cours en ce moment, qui tous la vocation à améliorer la productivité quelque part. » (cas n°6)
« Oui, on se rend compte à un moment que la somme des expressions de besoins correspondant à une vision stratégique ne correspond pas à ce que l'on peut payer concrètement. Donc on demande aux gens de revoir leur vision stratégique ou en tous cas les moyens qu'ils proposaient pour les atteindre. » (cas n°11)		« Oui, sachant qu'il y en a avec lesquels c'est plus facile que d'autres de travailler. Toujours pareil, certains pinaillent peut-être un peu plus ou on n'a pas forcément la même façon de voir les choses. Bon, c'est toujours l'occasion d'un échange et puis d'avoir une vision extérieure. Quand on élabore, la personne qui élabore le budget, entre guillemets, on est un petit peu la tête dans le guidon. Lorsqu'il y a quelqu'un d'extérieur, on ne peut pas le prendre comme étant une critique mais, une vision extérieure permet un petit peu de remettre en cause ou de voir des choses que l'on n'avait pas vues parce qu'on est trop près du terrain, parce qu'on est trop lié à l'opérationnel. Donc, c'est l'occasion d'échanges. » (cas n°9)	« Il y a des éléments de motivation et puis il y a des éléments de frustration [...] Moi, j'ai eu deux, trois éléments qui m'ont beaucoup irritée. A un moment on m'a demandé, à l'étagé au-dessus, on m'a demandé pourquoi je ne diminuais pas de moitié les frais commerciaux d'une certaine unité. Ok, je trouvais ça tellement saugrenu et in-à-propos que j'ai eu l'impression en montant, en creusant mes chiffres, parce que du coup, j'ai été obligée de creuser, de donner plus d'explications, j'ai eu l'impression que je perdais mon temps, parce que, je me suis dit, je vais faire des recherches, présenter mon truc, creuser mon sujet pour défendre mon chiffre, mais <i>in fine</i> , il n'y a pas une poche d'économie. » (cas n°4)	« à l'amélioration peut-être de certains processus pour être plus efficaces, pour diminuer la facturation interne, passer par exemple des virements papier aux virements télétransmis, essayer d'optimiser bien le traitement des opérations. Mais de là à parler d'innovation, ce serait un grand pas. Je dirais plus une amélioration de nos processus. » (cas n°1)
« je pense pas que ce soit l'occasion d'en discuter mais ça peut être un révélateur. On peut se rendre compte à cette occasion qu'une stratégie, qu'une action n'a pas été bonne ou n'a pas été complète. On va peut-être pas forcément en discuter à cette occasion-là car c'est pas l'objectif mais			« J'aurais aimé être plus associé à l'élaboration du budget. Ca n'a pas été forcément le cas. Je m'en suis longuement expliqué à qui de droit. Oui, il y a eu une certaine, réelle frustration à ne pas y avoir été associé. Deuxièmement, en toute honnêteté, ce n'est pas parce que n'y	« Bien souvent, ce qui se passe, c'est que, un certain nombre de décisions, des décisions qui peuvent être embêtantes pour le management, pour le siège, qui sont à prendre, parce que plus politiques, qu'autre chose et qui doivent faire l'objet d'un consensus et qui fait intervenir plusieurs

ça va faire son petit bonhomme de chemin et ça va avoir des conséquences dans la suite. » (cas n°6)			ai pas été autant associé que je ne l'aurais souhaité que je ne vais pas tout faire pour maintenant atteindre les résultats que l'on m'a fixés, pour autant que je pense qu'ils sont atteignables. C'est important pour moi qu'ils soient atteignables. Si tel n'était pas le cas, je ne pense pas que je serai aussi motivé. » (cas n°2)	personnes, plusieurs départements, plusieurs services et suivant. Tout le monde fuit entre guillemets ses responsabilités, reporte un petit peu au lendemain cette prise de décision, parce qu'elles peuvent ne pas faire plaisir à tout le monde. La réunion budgétaire amène justement à réunir toutes les autorités qui ont le pouvoir de décision mais c'est une excellente
« Donc, ça permet un petit peu de recalculer, de vérifier les dérives [par rapport au plan stratégique] qui peuvent y avoir sur le plan commercial, marketing, technique. » (cas n°9)		« A mon avis, il n'y a pas de processus budgétaire heureux parce que par construction, ou alors sauf à être dans une situation absolument euphorique, le financier va essayer de fixer des objectifs, si ce n'est pas des	« Là, c'est difficile parce qu'après coup, les personnes nous disent qu'elles ne savaient pas. Donc, on ne sait jamais réellement si elles savaient ou pas, au moment où on les a interrogées. » (cas n°1)	occasion, pour prendre des décisions, faire entériner des décisions, qu'on n'arrivait pas à faire prendre entre guillemets dans la vie de tous les jours. C'est vraiment un passage obligé et qui oblige les gens à prendre leurs responsabilités. » (cas n°9)
« Donc, le budget, la procédure budgétaire, elle permet de gérer ça. Donc réviser les hypothèses oui mais surtout coordonner les actions. » (cas n°8)		objectifs de résultat, c'est des objectifs de cash, de structure financière et autre, qui vont contraindre les opérationnels. Parce que les opérationnels, soit s'en mettent un peu sous le pied pour être certains d'atteindre leurs objectifs, soit n'ont pas les solutions et ce n'est pas la	« On voit rarement un patron partir de l'entreprise pour, je dirai, un désaccord lié au processus budgétaire ou un problème d'allocations de ressources ou d'objectif. Ce sera généralement quelque chose de plus profond. » (cas n°8)	« C'est pas forcément là où se produit le processus créatif. C'est plus au moment du plan, tu fais le tour des business, tu prends les sujets les uns après les autres, il n'y a pas le temps après de se lancer dans de grandes études, tu peux juste faire le constat qu'il y a là un sujet à creuser, tu te le notes pour après. » (cas n°4)
« les gens en creusant un sujet peuvent découvrir un potentiel d'économie, qu'ils vont pouvoir creuser après. C'est une occasion dans l'année. C'est une des multiples occasions dans l'année de se pencher sur un sujet. Certains patrons vont le faire à ce moment là, d'autres dans leur organisation personnelle vont répartir ça plus ou moins au cours du temps et puis la période du budget, ça va plutôt être la chambre d'enregistrement de toutes les décisions, de tous les projets pris. » (cas n°4)		direction financière qui va leur donner les solutions opérationnelles. » « C'est mon métier, donc je le fais mais je dois dire que ce n'est pas un moment parfaitement heureux parce que c'est forcément de l'affrontement, c'est forcément une procédure qui est hachée, qui comme je vous l'ai dit, n'est pas harmonieuse. Donc, non, je ne peux pas dire que ce soit un moment de plaisir pour moi. » (cas n°11) « Les gens n'aiment	« je pense pas que quelque chose reste secret trop longtemps, d'abord parce que si jamais, ça se découvre ou quoi, ça peut être retourné contre la personne parce que c'est vraiment un message fort, une valeur forte qu'on affiche, la transparence, le courage, la vérité, etc [...] C'est-à-dire que si je suis opérationnel dans un coin, je vais d'abord en parler à mon directeur régional, puis lui à son niveau, les problématiques n'étant pas les mêmes, les masses n'étant pas les mêmes, le caractère	« Je pense qu'il y aurait autant d'innovation, entre guillemets, sans budget. » « Leur grand rêve, le grand rêve du contrôleur budgétaire, c'est que tout se décide au moment du budget et qu'on ne change jamais d'avis jusqu'à l'année d'après. Et heureusement, la vie n'est absolument pas comme ça. Donc en fait, les gens réfléchissent, mettent en œuvre, prennent des décisions, vont défendre, vont faire valoir leurs intérêts tout au long de l'année. Il y en a peut-être un peu plus au moment du budget mais uniquement parce qu'on a un peu plus de

		<p>pas faire les budgets. [...]Pour eux, c'est un long chemin de croix, je pense. » (cas n°11)</p>	<p>urgent, important de l'annonce peut être même caché, il ne va pas forcément le dire à son n+1. Mais lui sera au courant de. Donc en fonction des sujets, en fonction des populations, les choses se disent mais ne remontent pas forcément jusqu'à la surface parce que c'est traité avant. » (cas n°6)</p>	<p>temps, on y consacre un peu plus de temps mais c'est tout. » (cas n°8)</p>
--	--	--	--	---

3.3. Extraits d'entretiens sur les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions

Le tableau A.3 rappelle quelques commentaires saillants des personnes interrogées sur les facteurs favorables à la résolution des conflits. Les réponses n'ont pas toutes été reproduites car nombre d'entre elles consistent en quelques mots d'approbation ou de réfutation. De façon à illustrer la gamme des réponses possibles, les extraits sont présentés par ordre croissant de désapprobation.

Tableau A. 3 : extraits des entretiens relatifs aux facteurs favorables à la résolution constructive des conflits

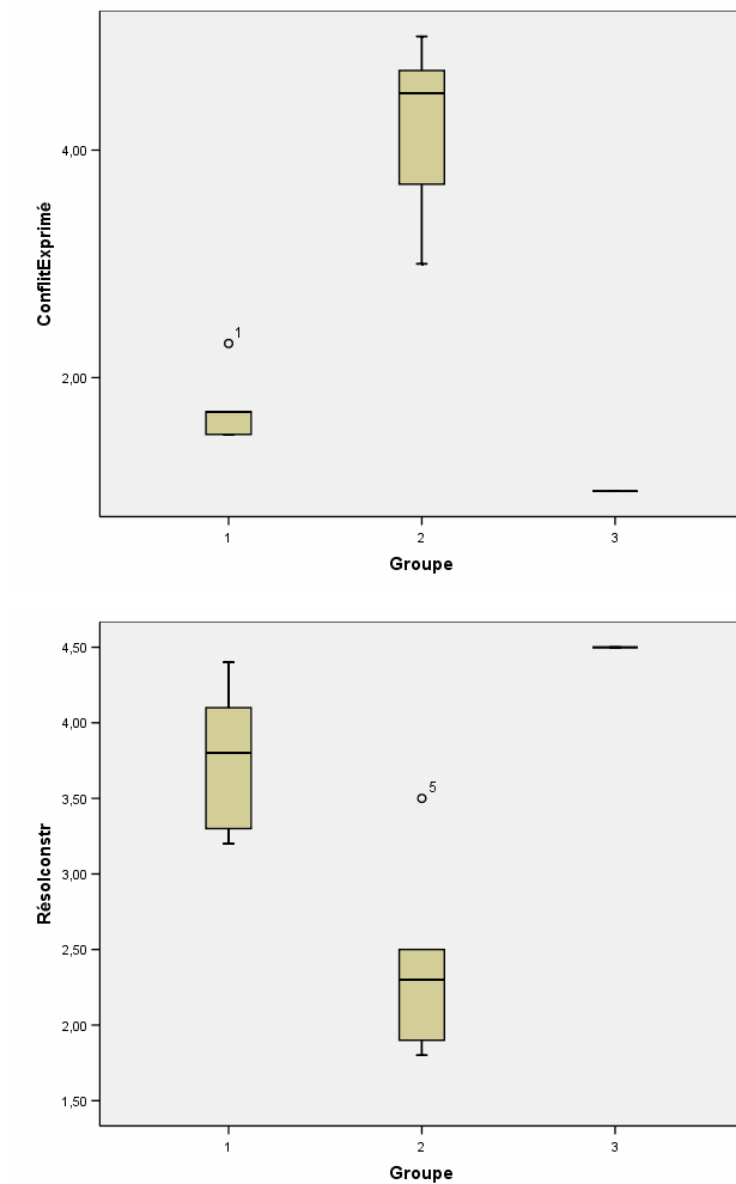
Existence d'un but supérieur commun	Interactions collaboratives	Croyance dans la possibilité de la résolution
« Il y a une culture forte, oui, une culture forte, il y a un projet d'entreprise. Quand je parle de stratégie, bon, il y a un projet d'entreprise, je pense que tout le monde adhère au projet d'entreprise ». (cas n°6)	« Oui, c'est très consensuel comme organisation. Sur une partie de l'organisation, il y a peu de décision, mais à chaque fois c'est des décisions extrêmement majeures. Donc là, par exemple, on vient de prendre un dossier d'expansion, ça passe par plein, plein de gens, donc ça peut être très long, le temps que chacun ait posé sa question. Certains diront que c'est trop consensuel du coup. » (cas n°4) « Et donc, certains diront, oui, mais ça prend plein de temps et ça pourrait pas mieux simplement être signé par trois personnes. Le fait est que, c'est que, bon, les solutions un peu plus consensuelles sont plus riches et dans notre métier, c'est pas la grande distribution, tu n'as pas besoin de la réponse pour le lendemain, sur plein de choses. » (cas n°4)	« Oui, oui, oui, c'est une réunion qui est ouverte, qui est une réunion de négociation. » (cas n°9)
« quand on travaille, on ne travaille pas pour la gloire, ni pour rien du tout. On est quand même dans une relation salarié-employé. Et oui, parce que justement il y a cette tension, qui est une bonne tension, qui était une bonne tension à l'époque. Une tension basée sur une relation saine et sur une tension stimulante, c'est-à-dire, les gens se seraient pliés en quatre, ne serait-ce que pour un sourire du président, parce que ça, c'est une question de leadership, c'est une question de coaching. Et c'est aussi sa façon à lui de mener ses troupes à la bataille. C'est-à-dire que ne serait-ce que pour avoir un sourire du président ou une tape dans le dos en disant c'est bien, les gens se	« Oui, on est dans une société assez consensuelle dans l'ensemble. » (cas n°9) « Pour qu'un budget soit valable, tienne la route, il faut qu'il soit consensuel [...] Mais il faut surtout que le directeur de l'usine s'approprie son budget. Un directeur d'usine qui dit non dès le départ, je le ferai pas, c'est inatteignable, vous me donnez un objectif qui est pas possible, il va baisser les bras d'entrée et pendant toute l'année, il va renoncer dans sa tête à son bonus, il va renoncer à faire ce qu'il a à faire et son résultat sera	« j'ai dix mille exemples en tête, c'est l'occasion pour les opérationnels de la structure de dire tant qu'on y est à parler de ce sujet-là, qu'est-ce que vous pensez de, comment est-ce que je peux faire si, est-ce que vous pourriez pas m'aider à ? Oui, c'est l'objet de discussion et d'échange. » « Bon, là, évidemment, il y a toujours cette frustration de dire, ben pourquoi vous ne nous donnez pas le chiffre au départ, ce sera plus simple. Mais pas forcément, parce qu'en y réfléchissant, c'est bien aussi que tout le monde réfléchisse au processus et ça donne souvent une montée d'adrénaline, si je peux dire, de tout le monde pour trouver des solutions et trouver des nouvelles idées, des nouvelles

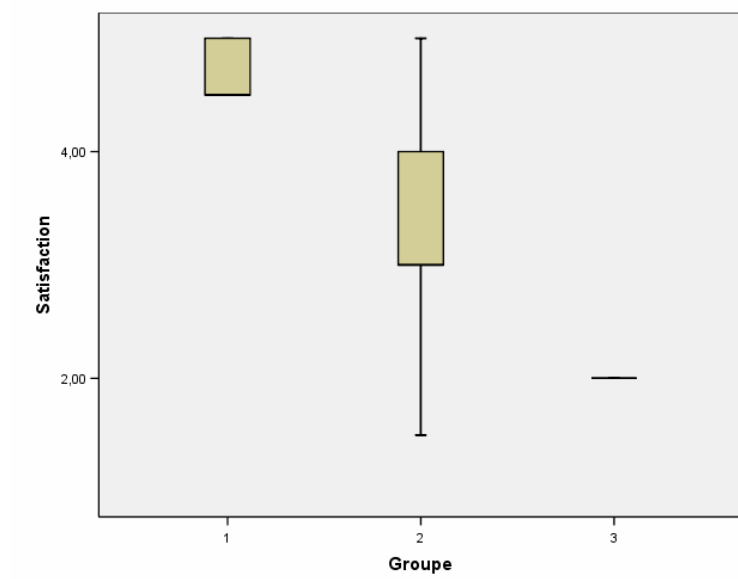
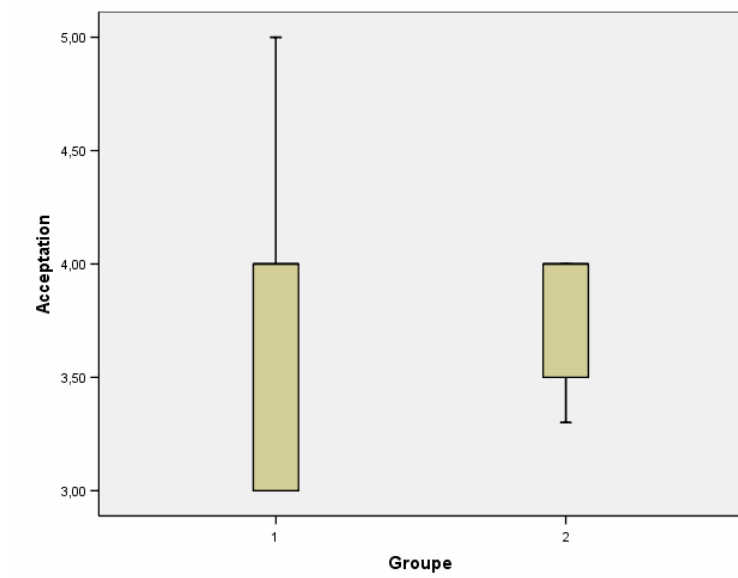
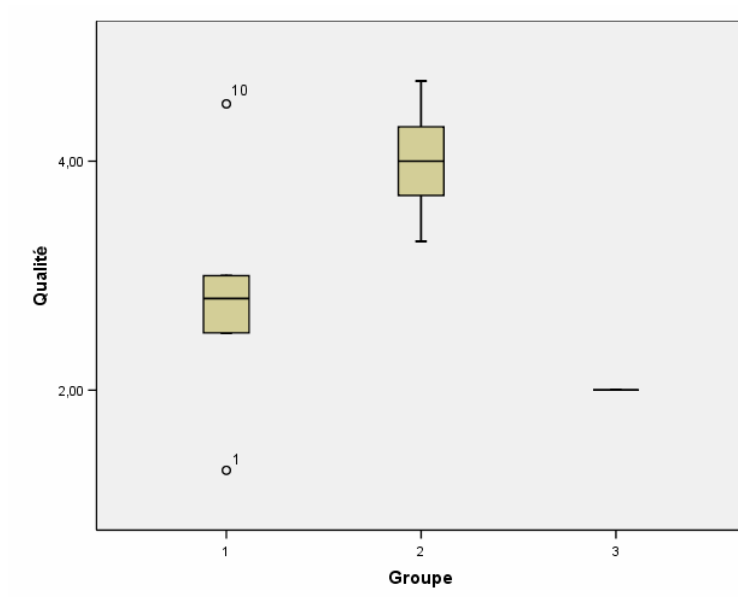
<p>seraient pliés en quatre. » « Ils seraient prêts à renoncer [à leur intérêt au profit de l'intérêt général] pour avoir le sourire du président. » (cas n°5)</p>	<p>catastrophique, parce qu'on lui aura donné un objectif qui sera d'entrée inatteignable. D'entrée, il saura qu'il n'aura pas son bonus et d'entrée, il ne va rien faire pour pousser les résultats. Donc il faut, encore une fois, mettre la barre à un certain niveau de façon à ce que ce soit jouable mais pas trop haut. Il faut que ce soit consensuel » (cas n°5)</p>	<p>initiatives. Mais c'est vrai que le processus est toujours un petit peu pénible. » (cas n°10)</p>
<p>« Oui, elles sont assez explicites dans le groupe les valeurs. » « Ce n'est pas un souci que je ressens parce que les gens ne restent pas très longtemps en poste, dans un endroit, donc, alors, il peut y avoir certains sites très isolés, qui vont avoir un peu une politique d'île, on va toujours, à long terme, ça ne leur réussit vraiment jamais. » (cas n°4)</p>	<p>« Comme disait quelqu'un, un bon accord, c'est un accord qui ne donne satisfaction à personne. Donc consensus, ça veut pas dire forcément, satisfaire les besoins de chacun ou de tous. Consensus, ça veut dire qu'on se quitte en étant d'accord sur ce qu'on a affiché sans savoir si c'était meilleur pour tout le monde mais au moins on est d'accord sur ce qu'on fait. [...]C'est plus un compromis qu'un consensus. » (cas n°6) « C'est aussi un moyen quand il y a une discussion budgétaire de voir si l'autre croit en son truc, et jusqu'où, quels sont ces derniers retranchements. Quand on pousse quelqu'un dans ses derniers retranchements, c'est marrant, enfin c'est marrant, il est intéressant de voir comment il réagit. Et s'il lâche trop vite, trop tôt, on a compris qu'on pouvait faire différemment, s'il est prêt à monter sur la table pour défendre son truc en avançant argument contre argument et qu'il a finalement le dernier mot, c'est qu'il a fait le tour de sa question, qu'il connaît bien son dossier. » (cas n°6)</p>	<p>« Dans la position hiérarchique que j'occupe aujourd'hui, à tort ou à raison, je cherche à faire prévaloir ma façon de voir les choses, clairement, clairement. » « je crois qu'on doit pouvoir arriver à des, à ce qu'effectivement il y ait un consensus, je ne vais pas dire de façade, mais qu'il y ait une sorte d'adhésion plus ou moins molle de l'ensemble » (cas n°2)</p>
<p>Question : « Est-ce qu'il y a une même vision ? » Réponse : « Non, je ne crois pas. Non, je pense qu'il y a sans doute un débat de fond sur un certain nombre de sujets. » (cas n°11)</p>	<p>« Là, c'est plutôt moi, qui essaie de trouver des solutions pour tout le monde. Chacun vient avec ses difficultés au niveau de son unité et moi, c'est plutôt mon rôle de justement de trouver, de synthétiser tout ça et de trouver une solution qui satisfasse tout le monde. » (cas n°10) « Oui, ça peut arriver que ce soit contré, oui, mais ça ne dure pas trop longtemps en général. » Question : « Pourquoi. Parce que vous arrivez à ... » Réponse : « C'est-à-dire qu'on arrive à argumenter et à décortiquer la raison pourquoi on contre cette idée etc. Donc on décortique l'argumentation et ensuite on prend le temps de ré-expliquer et de dire non, non. Voilà, mais je ne suis pas. On a aussi des <i>business unit managers</i> qui ont aussi parfois et souvent des bonnes argumentations, auxquelles on se rallie, si ça va dans le sens de l'entreprise. C'est vraiment une discussion ouverte. » (cas n°10)</p>	<p>« il faut à un moment donné que ce soit déterminé et tranché avec des choix expliqués, des grands choix sans rentrer dans le détail, des grandes lignes qui sont expliquées et qui prennent en compte le contexte économique et la stratégie globale du groupe » (cas n°7)</p>
<p>Question : « Avez-vous l'impression de partager avec les autres participants au processus budgétaire les mêmes valeurs ou la même vision</p>	<p>« Tout d'abord, j'ai le sentiment que le management qui de fait organise ces réunions préfère d'abord que les gens s'expriment quitte à ce que ça soit parfois</p>	<p>« je dirais qu'au bout du compte, on a quand même peu de marge de manœuvre, c'est la manière dont on nous le fait ressentir, en tous cas, et</p>

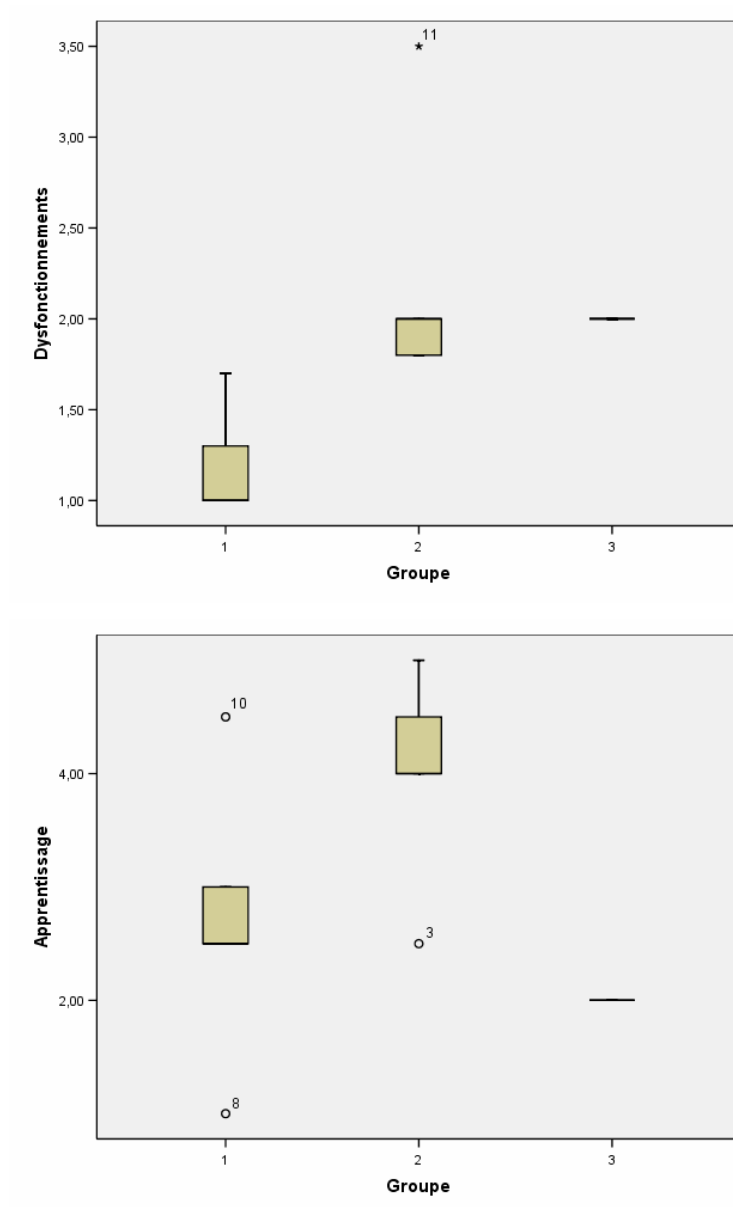
<p>pour l'entreprise ? » Réponse : « Non » Question : « Pour quelle raison ? » Réponse : « En termes de priorité stratégique notamment, d'allocation budgétaire sur des aspects stratégiques qui me paraissent par définition non stratégiques, ou tout du moins qui ne relèvent pas de la priorité du moment. Le désaccord portant sur des choix ou sur des allocations de budget, sur des choses qui ne me paraissent pas pertinentes, qui ne sont typiquement pas l'urgence du moment. » (cas n°2)</p>	<p>tendu, préfèrent quand même voir les problèmes soulevés plutôt qu'autre chose. Donc bien sûr, personne n'a envie que ça soit un champ de foire mais les gens préfèrent une discussion ouverte. Donc, il n'y a pas de volonté de, même si au début de la discussion on utilise des termes feutrés, même si effectivement, on est dans une banque, il y a quand même une volonté que les gens s'expriment. Donc, on peut dire quelque part, ça se termine quand même par une acceptation générale, même s'il y a pas, même si la recherche du consensus n'est pas l'objectif premier de la démarche. En d'autres termes, s'il y a des choix à faire, la direction générale les fera mais comme le processus est quand même assez long, comme je vous l'ai expliqué, ça laisse le temps quand même de faire en sorte que tout le monde s'approprie les objectifs. C'est toujours pareil, c'est qu'on a un processus assez long, très participatif. Les gens s'écoutent, les gens travaillent, reviennent. Il y a des allers-retours, beaucoup d'itérations mais il y a un moment où il faut couper le processus. Donc on peut dire qu'à un moment, ils ne s'écoutent plus mais ça aussi, c'est au moment de la conclusion et des derniers arbitrages. » (cas n°8)</p>	<p>que finalement la solution est en quelque sorte un peu imposée. » (cas n°1)</p>
<p>Question : « Avez-vous l'impression de partager avec les autres participants au processus budgétaire les mêmes valeurs ou la même vision pour l'entreprise ? » Réponse : « Non pas tous, pourquoi, parce que la société est très éclatée, 99% des gens sont à l'extérieur sur des sites différents. Donc, les problématiques budgétaires sont principalement au siège, dans les magasins, c'est les volumes, le nombre de lignes à faire. » (cas n°3)</p>	<p>« Un budget, c'est toujours dans le cadre d'un objectif global, la somme d'objectifs particuliers. Donc chacun, bien que conscient de la nécessité d'atteindre l'objectif global vérifie d'abord la faisabilité de ses objectifs particuliers, parce que c'est en particulier là-dessus, partiellement là-dessus que seront calculés les objectifs individuels mais partiellement aussi sur l'atteinte d'un objectif général. Donc, c'est, si vous voulez, dans cette construction de la politique de rémunération qu'on essaie de trouver un bon équilibre entre les performances individuelles et la solidarité autour d'un objectif général. » (cas n°11)</p>	
	<p>« chez nous, avoir théoriquement raison ne sert absolument à rien. Il faut arriver à convaincre les autres. Ca se fait souvent avec quelques réunions houleuses. » (cas n°7) Question : « Est-ce qu'il y a une volonté d'obtenir un consensus ? » Réponse : « Non, non, pas tellement, pas tellement. » Question ; « Donc c'est plus un processus autoritaire ? » « C'est un processus en fait où tout le monde demande le maximum au départ. Et après, il y a un processus de choix relativement autoritaire. Donc, c'est pas idéal, c'est pas idéal. Il y a chez nous en fait assez peu de transparence dans tout</p>	

	<p>ce processus budgétaire. » (cas n°7)</p> <p>« L'inconvénient c'est que de temps en temps, on peut arriver à une confrontation qui n'aboutit pas au consensus, etc., et du coup, soit il y a des décisions arbitraires, qui sont difficiles à gérer après, soit il n'y a pas de décisions, et on continue comme avant, sans rien changer, ce qui est pas forcément génial non plus. Deuxième partie un peu difficile, c'est qu'il y a des gens qui vivent moins bien dans la confrontation. » (cas n°7)</p>	
	<p>« On ne peut pas parler de consensus, on peut parler de suivre la ligne de la direction. C'est-à-dire qu'on est sur un mode assez dirigiste. » (cas n°3)</p>	
	<p>« J'ai pu avoir l'impression à un moment d'être écoutée mais qu'au bout du compte, finalement, il y a déconnexion entre ce qu'on fournissait comme données et l'objectif, et il y avait cet écart. Donc, je dirai pas jusqu'au bout. » (cas n°1)</p>	
	<p>« Oui, oui. Si me contrer, c'est faire en sorte que je bénéficie d'une moindre allocation budgétaire pour que la leur soit plus importante, oui, oui, clairement, clairement, oui. » (cas n°2)</p>	

3.4. Boxplots des variables conflit exprimé, résolution constructive, qualité acceptation, satisfaction, dysfonctionnements et apprentissage pour les trois groupes qui ressortent des entretiens







[4. Résultats statistiques : Tableau général des corrélations entre variables](#)

Correlations

		Fac Débatssup	Fac Débatpairs	FacConflitsup	Fac Conflitpairs	Fac Emotionsup	Fac Emotionpairs	FacLatent	FacVisioncom	FacButcom	Fac Volontécoop	FacCroyrésol	FacQual	FacAccept	FacSatisf	FacDysf	FacApprent
FacDébatssup	Pearson Correlation	1	,530**	,558**	,292**	,192*	,107	,160*	-,004	,042	-,086	,042	,136	,045	,048	-,091	,032
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,018	,190	,049	,957	,609	,293	,610	,097	,587	,558	,264	,701
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacDébatpairs	Pearson Correlation	,530**	1	,304**	,597**	,113	,238**	,074	,142	,068	,109	,169*	,387**	,208*	,228**	-,118	,260**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,165	,003	,365	,083	,406	,183	,038	,000	,010	,005	,147	,001
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacConflitsup	Pearson Correlation	,558**	,304**	1	,531**	,646**	,484**	,485**	-,225**	-,235**	-,317**	-,147	-,064	-,295**	-,213**	,302**	-,123
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,005	,004	,000	,072	,438	,000	,009	,000	,133
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacConflitpairs	Pearson Correlation	,292**	,597**	,531**	1	,449**	,639**	,338**	,007	-,132	-,155	-,062	,156	,009	-,053	,036	,167**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,936	,105	,057	,446	,056	,917	,518	,662	,041
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacEmotionsup	Pearson Correlation	,192*	-,113	,646**	,449**	1	,785**	,471**	-,221**	-,271**	-,414**	-,077	-,090	-,361**	-,226**	,386**	-,034
	Sig. (2-tailed)	,018	,165	,000	,000		,000	,000	,006	,001	,000	,346	,271	,000	,005	,000	,680
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacEmotionpairs	Pearson Correlation	,107	,238**	,484**	,639**	,785**	1	,405**	-,140	-,263**	-,352**	-,151	-,084	-,285**	-,203*	,298**	-,032
	Sig. (2-tailed)	,190	,003	,000	,000	,000		,000	,087	,001	,000	,064	,303	,000	,012	,000	,701
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacLatent	Pearson Correlation	,160*	,074	,485**	,338**	,471**	,405**	1	-,092	-,293**	-,408**	-,066	-,139	-,488**	-,228**	,452**	-,028
	Sig. (2-tailed)	,049	,365	,000	,000	,000	,000		,264	,000	,000	,423	,088	,000	,005	,000	,732
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacVisioncom	Pearson Correlation	-,004	,142	-,225**	,007	-,221**	-,140	-,092	1	,370**	,282**	,259**	,260**	,378**	,334**	-,385**	,237**
	Sig. (2-tailed)	,957	,083	,005	,936	,087	,264	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,003
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacButcom	Pearson Correlation	,042	,068	-,235**	-,132	-,271**	-,263**	-,293**	,370**	1	,387**	,237**	,275**	,447**	,536**	-,416**	,303**
	Sig. (2-tailed)	,609	,406	,004	,105	,001	,001	,000	,000		,000	,003	,001	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacVolontécoop	Pearson Correlation	-,086	,109	-,317**	-,155	-,414**	-,352**	-,408**	,282**	,387**	1	,224**	,322**	,461**	,309**	-,370**	,268**
	Sig. (2-tailed)	,293	,183	,000	,057	,000	,000	,000	,000	,000		,006	,000	,000	,000	,000	,001
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacCroyrésol	Pearson Correlation	,042	,169*	-,147	-,062	-,077	-,151	-,066	-,259**	,237**	,224**	1	,362**	,233**	,360**	-,158	,511**
	Sig. (2-tailed)	,610	,038	,072	,446	,346	,064	,423	,001	,003	,006		,000	,004	,000	,052	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacQual	Pearson Correlation	,136	,387**	-,064	,156	-,090	-,084	-,139	,433**	,275**	,322**	,362**	1	,433**	,581**	-,200*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,097	,000	,438	,056	,271	,303	,088	,001	,001	,000	,000		,000	,000	,014	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacAccept	Pearson Correlation	,045	,208*	-,295**	,009	-,361**	-,285**	-,488**	,378**	,447**	,461**	,233**	,433**	1	,508**	-,621**	,362**
	Sig. (2-tailed)	,587	,010	,000	,917	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacSatisf	Pearson Correlation	,048	,228**	-,213**	-,053	-,226**	-,203*	-,228**	,334**	,536**	,309**	,360**	,581**	,508**	1	-,345**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,558	,005	,009	,518	,005	,012	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacDysf	Pearson Correlation	-,091	-,118	,302**	,036	,386**	,298**	,452**	-,385**	-,416**	-,370**	-,158	-,200*	-,621**	-,345**	1	-,234**
	Sig. (2-tailed)	,264	,147	,000	,662	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,052	,014	,000	,000		,004
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
FacApprent	Pearson Correlation	,032	,260**	-,123	,167**	-,034	-,032	-,028	,237**	,303**	,268**	,511**	,603**	,362**	,577**	-,234**	1
	Sig. (2-tailed)	,701	,001	,133	,041	,680	,701	,732	,003	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,004	
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

