



Université du Québec
à Rimouski

LE RÔLE DU CONTRÔLE DANS LA GESTION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© **Fanta KONÉ**

Janvier 2022

Composition du jury :

Ramzi Belkacemi, Président du jury, UQAR

Marie-Noëlle Albert, Directrice de recherche, UQAR

Aïssata Konaté, Examinatrice externe, UFHB

Dépôt initial le 20 décembre 2021

Dépôt final le 18 janvier 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À toutes les victimes d'abus, de discrimination et de violence à caractère sexuel ; sachez que les plus belles vies sont celles qu'on se crée et non celles qu'ont subies.

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce travail de recherche est un long processus qui a pu être réalisé avec l'appui et le soutien de nombreuses personnes que je tiens à remercier.

J'aimerais tout d'abord remercier ma précieuse famille (Papa, Maman, Assetou, Ben, Yasmine) pour leur soutien sans faille dans mon choix de faire ce grand retour aux études ; merci d'être une aussi belle gang tissée serrée toujours présents les uns pour les autres.

Maman chérie, tu es si douce et compréhensible, malgré la distance tu restes présente comme tu l'as toujours été dans les moments les plus sombres de ma vie. Tes prières, tes conseils, tes encouragements et ton amour pur me rendent plus forte que jamais, dans une autre vie je te choiserais comme mère.

Un grand merci à Klutse Kossi, merci d'avoir cru en moi, merci pour ton humanisme et ton accompagnement tout au long de ce projet.

J'exprime ma profonde gratitude à ma directrice de recherche Marie-Noelle Albert qui a été présente pour mon intégration dans cette ville nouvelle, tout au long de mon parcours universitaire et pour la supervision de ce travail. Merci pour votre disponibilité et surtout pour cette toute autre dimension enrichissante des relations humaines que j'ai pu découvrir auprès de vous.

Je remercie également ma magnifique amie Lucie Morin ainsi que toutes ces personnes qui se sont rendues disponibles pour améliorer ce travail ; merci pour vos relectures, vos corrections et vos avis bienveillant.

Merci à toutes ses belles âmes que j'ai eu la chance de rencontrer dans ce programme d'étude, vous étiez là avant moi et vous n'avez pas hésiter à partager votre expérience pour rendre mon parcours meilleur.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous les professeurs du programme de gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR ; merci d'avoir réussi à nous prodiguer un enseignement de qualité accompagné d'un suivi et d'une grande disponibilité rendant cet environnement d'apprentissage nouveau autant pour vous que pour nous les apprenants favorable au bon déroulement de la maîtrise dans cette période marquée par la pandémie de la Covid-19.

RÉSUMÉ

Dans le cadre de la gestion d'une équipe de travail, le choix d'un mécanisme de contrôle ainsi que de ses modalités de mise en place par le gestionnaire sont déterminants dans l'atteinte des objectifs. Le contrôle dans la gestion d'une équipe est un ensemble de règles mise en place par les gestionnaires dans le but d'optimiser les performances et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Ainsi, ce travail de recherche vise à montrer la manière dont le contrôle permet de gérer efficacement ou non une équipe de travail. Afin d'atteindre cet objectif, l'autopraxéographie est utilisée comme méthodologie pour rendre possible le croisement entre les témoignages du dirigeant-chercheur et la récitation d'écrits faite sur le sujet. Ce croisement révèle quatre principaux facteurs jouant un rôle essentiel dans l'acceptation du contrôle comme mécanisme de gestion. Ce sont la confiance, la performance, l'engagement et le style de leadership qui ont conduit à la construction d'un ensemble de bonnes pratiques ainsi que d'un outil permettant le diagnostic des pratiques inadaptées et l'identification des actions correctives pour les gestionnaires afin qu'ils puissent mieux se faire comprendre par les membres de l'équipe sur les attentes ainsi que sur l'objectif visé par l'implémentation d'un dispositif de contrôle au sein de l'équipe de travail. De plus, des facteurs comme la reconnaissance, l'autonomie, la clarté des rôles ainsi que la justice organisationnelle se sont révélées très déterminants dans la perception de l'environnement de travail par les individus membres de l'équipe car ils laissent place à la créativité et permettent d'atteindre leur plein potentiel dans un climat de travail propice au développement.

Mots clés : Contrôle, gestion, équipe de travail, leadership, reconnaissance, influence, autonomie, engagement.

ABSTRACT

The choice of a control mechanism and its implementation modalities are essential for managing a work team as well as decisive for achieving set objectives. This research aims to demonstrate the ways in which control aids or mitigates the effective management of a work team. Autopraxeography method is used to achieve this objective by enabling an intersection between the testimonies of the director-researcher and the review of literature reviewed made on the subject. This intersection reveals four main factors that play a crucial role in the acceptance of control as a management mechanism, namely: confidence, performance, commitment and leadership style. These factors offer a foundation of acceptable management practices and serve as a tool for diagnosing unsuitable practises with corresponding corrective actions for managers. The implementation of such a control system facilitates understanding between management and members of work team on the expectations and objectives of the work environment by individual team members include recognition, autonomy, clarity of roles and organizational justice. These factors help make room for creativity and allows team members to reach their full potential in an environment conducive for development.

Keywords: Control, management, work team, leadership, recognition, influence, autonomy, commitment.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiv
TABLE DES MATIÈRES	xvi
LISTE DES TABLEAUX	xix
LISTE DES FIGURES	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 RÉCENSION DES ÉCRITS	4
1.1 DEFINITIONS ET PRESENTATION DES APPROCHES THEORIQUES	4
1.1.1 LE CONTRÔLE	4
1.1.2 LE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL	5
1.1.3 DU CONTRÔLE DE GESTION AUX MODES DE CONTRÔLE	6
1.2 LES MODES DE CONTRÔLE	9
1.2.1 LES PRINCIPALES TYPOLOGIES DES MODES DE CONTRÔLE	11
1.2.2 SYNTHÈSE DES TYPOLOGIES BASÉE SUR LE MODELE IMTÉGRATEUR.....	17
1.2.3 FACTEURS DE CONTINGENCE DES MODES DE CONTRÔLE	18
1.3 CONTRÔLE ET CONFIANCE.....	20
1.3.1 DEFINITIONS.....	22
1.3.2 LA RELATION CONFIANCE-CONTRÔLE.....	24
1.4 CONTRÔLE ET ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	26
1.4.1 DEFINITIONS.....	26

1.5	CONTRÔLE ET STYLE DE GESTION	29
1.5.1	DEFINITION DU LEADERSHIP	32
1.5.2	ASPECTS DU LEADERSHIP EXERÇANT UNE INFLUENCE SUR LE CONTRÔLE	34
1.5.3	LES STYLES DE LEADERSHIP	35
1.6	QUESTIONS DE RECHERCHE	37
CHAPITRE 2 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE		40
2.1	PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	40
2.2	POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	42
2.2.1	CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	42
2.2.2	CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE	42
2.3	OBJECTIFS DE RECHERCHE	43
2.3.1	QU'EST-CE QUE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE	44
2.3.2	PROCESSUS DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE	45
2.3.3	LIMITE DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE.....	46
CHAPITRE 3 ANALYSE ET DISCUSSION		48
3.1	PRÉSENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.....	48
3.1.1	GÉNÉRALITÉS	48
3.1.2	LE RECOUVREMENT AMIABLE	50
3.1.3	PROCESSUS DE RECOUVREMENT AMIABLE	51
3.2	RÉCIT DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE.....	53
3.3	ANALYSE.....	61
3.3.1	IMPACTS RELEVANT DE LA TYPOLOGIE DES MODES DE CONTRÔLE	61
3.3.2	IMPACTS RELEVANT DU TRIPTYQUE CONTRÔLE- CONFIANCE-OPPORTUNISME	64
3.3.3	IMPACTS RELEVANT DU CONTRÔLE SUR L'ENGAGEMENT DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE	65
3.3.4	IMPACTS RELEVANT DU STYLE DE LEADERSHIP	66
3.4	SYNTHÈSE DE L'ANALYSE.....	69
3.4.1	ENGAGEMENT ET PERFORMANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE.....	69

3.4.2	STYLE DE LEADERSHIP	70
3.4.3	RELATION CONTRÔLE-CONFIANCE	72
3.4.4	RECONNAISSANCE	75
3.5	RECAPITULATIF DE LA SYNTHÈSE	78
	CONCLUSION GÉNÉRALE	82
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les modes historiques de convergence des buts (Fiol 1991)	14
Tableau 2: Typologie des modes de régulation (Bessire, 1995 cité dans	16
Tableau 3: Travaux sur les facteurs de contingence des modes de contrôle Chiapello (1996, p.63)	19
Tableau 4: Travaux sur la relation confiance-contrôle de Arrow et Williamson (Adapté de Bornarel, 2008, p.17).....	25
Tableau 5: Division clanique de l'équipe de travail	58
Tableau 6 : Identification et corrections des pratiques inadaptées au sein d'une équipe de travail	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le contrôle comme influence créatrice d'ordre (Chiapello, 1996, p.53)	7
Figure 2: La notion de mode de contrôle (Chiapello, 1996, p.54)	9
Figure 3 : Types de contrôle et conditions préalables (Ouchi,1979 cité dans Langevin et Naro, 2003, p.3)	15
Figure 4 : Le leadership transformationnel (Bass,1985 p.231-245.)	30
Figure 5 : Processus de l'autopraxéographie (Albert & Michaud, 2016).....	46
Figure 6 : Organigramme du comité de recouvrement	50
Figure 7 : Bonnes pratiques à adopter.....	71
Figure 8 : La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Brun et Dugas (2002, P.24).	76

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BCEAO	Banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest
IMF	Institution de microfinance
PAR	Portefeuille à risque
PECP	Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique
PME	Petites et Moyennes Entreprises

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Selon Kalika (1995; p.162), « le contrôle peut être défini d'une manière générale, comme une fonction de vigilance dont l'objet est de s'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformes aux objectifs de l'organisation ». Ainsi, concevoir le contrôle comme tel vise à s'assurer de l'utilisation adéquate des ressources dans le respect des règles par les individus. Dès lors, les changements de modes de contrôle dernièrement utilisés par les organisations, en particulier au cours des deux dernières décennies du 20e siècle, ont reçu beaucoup d'attention, qu'il s'agisse directement de la gestion des organisations, des cadres, des consultants ou des chercheurs essayant de comprendre les transformations organisationnelles. En effet, la réorganisation productive entraînée par les nouvelles technologies de gestion signifie une transformation, ce qui semble poser un défi à la compréhension basée sur l'ancien cadre d'analyse des théories organisationnelles. Les écrits scientifiques révélant ces nouvelles pratiques mettent l'accent sur des changements radicaux impliquant de nouvelles organisations, qui sont complètement différentes des organisations gérées dans les modèles précédents. Pour cette littérature de l'entreprise nouvelle, l'autonomie et la liberté des hommes et des femmes seront plus grandes que jamais, et les organisations n'auront plus la rigidité de la relation hiérarchique engendrée par la séparation entre travail intellectuel et travail physique.

Cependant, les chercheurs qui ont commencé à analyser ces changements ont relativisé leurs résultats, et affirmé que la nouvelle technologie contribuera à créer la possibilité d'un nouveau système de gestion autoritaire. Toutefois, la plupart des points de vue dans les recherches se limitent au concept de contrôle comptable; lequel contrôle comptable comprend des mécanismes tels que les systèmes d'autorisation et d'approbation, la séparation des tâches, le contrôle physique des actifs et l'audit interne. Aussi, la recherche sur le contrôle de gestion se concentre principalement sur les mécanismes

traditionnels, tels que la budgétisation, l'analyse des écarts et les systèmes de rémunération (basés sur les performances) sans mettre l'accent sur d'autres types de contrôles organisationnels. Bien que les chercheurs se concentrent sur cette vision étroite du contrôle, les praticiens ont décidé de l'élargir pour inclure des éléments qui aident collectivement les parties prenantes à atteindre les objectifs organisationnels. En effet, les écrits scientifiques sur le contrôle organisationnel (Bouquin, 1997, p.33) abordent souvent la question des relations entre travailleurs et organisations afin de comprendre comment les pratiques collectives sont maîtrisées et orientées dans les organisations. Ce thème est à la fois ancien et d'actualité en sciences de la gestion, car constitue l'un des défis majeurs dans les organisations contemporaines en dépit du fait que des chercheurs comme Mintzberg et Ouchi avaient déjà proposé des modèles.

Toutefois, les nombreuses typologies proposées par les différents auteurs démontrent l'intérêt du concept de contrôle pour les chercheurs afin de réussir à concilier les objectifs de l'organisation et le respect dans l'application des mesures de contrôles (dans la relation entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés). Pour Sandberg et Tsoukas (2011), le fossé entre la théorie et la pratique reste une préoccupation importante en sciences de la gestion. A ce titre, le présent travail s'intéresse principalement au rôle du contrôle dans la gestion d'une équipe de travail en s'appuyant sur la relation supérieure hiérarchique-subordonné qui a un impact considérable dans sa perception. Ainsi, cette recherche s'organise en trois chapitres ; le premier se consacre à la récitation des écrits évoquant des notions telles que le contrôle organisationnel, la confiance, les styles de leadership et l'engagement des employés au travail. Le deuxième chapitre présente la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche ; il s'agit entre autres de bien identifier la problématique et d'établir les objectifs de recherche. Puis, il sera question de procéder au choix du positionnement épistémologique et à la présentation de l'environnement de recherche. Enfin, le troisième chapitre s'articule autour de l'analyse et des discussions sur des connaissances générées.

CHAPITRE 1

RÉCENSION DES ÉCRITS

La recension des écrits vise à clarifier le concept de contrôle et à identifier ses déterminants, la première partie comportant un inventaire des définitions qui permettront de délimiter les contours du concept de contrôle et de le contextualiser au sein d'une équipe de travail qui constitue l'objet de la présente recherche. Puis, il sera question d'aborder les déterminants susceptibles d'influencer la perception du contrôle chez les employés ainsi que les attitudes qui en découlent. La dernière partie de ce chapitre est consacrée à la formulation des questions de recherches qui donneront une meilleure visibilité sur la structuration de cette recherche.

1.1 DEFINITIONS ET PRESENTATION DES APPROCHES THEORIQUES

1.1.1 LE CONTRÔLE

Dans les écrits scientifiques, le contrôle est un sujet de grand intérêt dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Plusieurs auteurs ont traité et interprété le concept de différentes manières sous différents angles. Pour Robert Anthony (1988, p.9), le contrôle pourrait être envisagé comme le moyen par lequel on s'assure de l'implantation des stratégies ; mais il donne aussi un sens plus large à ce concept en déclarant que : « Le contrôle a pour but de conformer le comportement d'une personne ou d'une chose à un état désiré ». Quant à Tannenbaum, l'un des plus importants théoriciens du contrôle, il le définit, en 1968 (p.237) de la manière suivante : « L'organisation implique le contrôle. Une organisation sociale est un arrangement ordonné des interactions humaines individuelles. Les processus de contrôle aident à circonscrire les comportements

idiosyncrasiques et à les maintenir conformes sur le plan rationnel de l'organisation. Les organisations exigent un certain degré de conformité ainsi que l'intégration de diverses activités. La fonction de contrôle consiste à assurer la conformité aux exigences organisationnelles et aux réalisations des fins ultimes de l'organisation. La coordination et l'ordre créés à partir des intérêts divers et des comportements potentiellement diffus des membres est en grande partie une fonction de contrôle ». A partir de cette définition classique, il décrit le contrôle comme étant le processus par lequel une personne (ou un groupe ou une organisation) affecte ou influence intentionnellement le comportement d'une autre personne. Olsen (1978) rajoute que c'est également un moyen pour s'assurer que les membres de l'organisation fournissent un effort de travail élevé pour atteindre leurs objectifs. Cependant, l'environnement a changé et les organisations sont devenues plus complexes en raison de l'intégration de divers développements économiques, technologiques et/ou sociaux. Dans ce cas, les gestionnaires sont toujours attentifs au meilleur contrôle de leur organisation, de sorte que le contrôle recherché est non seulement formalisé par des politiques et processus, mais aussi suffisamment flexible pour s'adapter aux différents changements environnementaux.

1.1.2 LE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL

Quand le comportement d'une personne est affecté par quelque chose ou quelqu'un, nous sommes dans un état de contrôle (Chiapello, 1996, p.52). Ainsi, le contrôle organisationnel est une influence pour créer de l'ordre. Il affecte les causes du comportement individuel dans l'organisation. Ces raisons peuvent être diverses : procédures, règles, objectifs, valeurs, croyances, etc. Parmi ces ressources, certaines sont recherchées et contrôlées. Elles sont volontairement établies par les organisations pour guider le comportement des participants. Pour (Tannenbaum, 1964, p. 299), le terme contrôle organisationnel fait référence à « tout processus par lequel une personne ou un groupe de personnes ou une organisation d'une personne détermine intentionnellement ou influence ce que les autres feront ». Hofstede (1968, p. 13) a renforcé cette définition en déclarant que « le contrôle au sein d'un système organisationnel est un processus dans

lequel un élément une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme influence intentionnellement le comportement d'un autre élément ». Par conséquent, le contrôle organisationnel peut être défini comme un mécanisme dont le but est d'influencer les participants de l'organisation dans la direction attendue par une manière qui s'adapte à l'environnement des participants de l'organisation. Ainsi, Clegg (1987) classe les objectifs du contrôle en trois grands groupes, à savoir diriger les tâches, évaluer le travail réalisé, et enfin récompenser et punir les travailleurs.

1.1.3 DU CONTRÔLE DE GESTION AUX MODES DE CONTRÔLE

Les termes suivants ont été rencontrés dans les écrits scientifiques : types de contrôle (Nogatchewsky, 2002), styles de contrôle (Petitjean, 2001), formes de contrôle (Barel, 2001), modes de contrôle (Chiapello, 1996), modes de régulation (Bessire, 1995), modes de convergence des buts (Fiol, 1991), mécanismes de coordination (Mintzberg, 1982). Dans les articles consultés, ces termes différents décrivent pratiquement les mêmes facteurs d'influence que nous désignons par l'expression « modes de contrôle ». Selon (Essid et Berland, 2010), les modes de contrôle visent à la maîtrise du comportement des acteurs (aspect culturel ou social), de ce qu'ils font (aspect mesure de résultats) et de la manière dont ils le font (aspect bureaucratique ou procédural).

1.1.3.1 La notion d'influence dans le contrôle

La première définition bien connue du contrôle de gestion est la suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. » (Anthony, 1965, p.17). Après plus de deux décennies de développement, elle semble davantage représenter la définition la plus largement admise dans la littérature sur le sujet. « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies » (Anthony, 1993, p.35).

En effet, outre le fait que la seconde définition se concentre sur la stratégie plutôt que sur l'objectif, elle introduit également le concept de l'influence du comportement des acteurs comme moyen de mettre en œuvre des stratégies organisationnelles. Chiapello (1996, p.53) et Langevin et Naro (2003, p.2) ont tous adopté cette idée en particulier en définissant le contrôle organisationnel comme « mécanisme dont la finalité est d'influencer le comportement des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière ». Dès lors, le contrôle apparaît comme étant une influence créatrice d'ordre mise au point par les gestionnaires afin d'atteindre les résultats escomptés. La figure 1, issue des travaux de Chiapello (1996), propose un schéma qui semble conforme à notre propre conception de ce qu'est le contrôle organisationnel, suite à la lecture des différentes définitions sur le sujet et met bien en exergue le fait que le comportement d'un individu peut être soumis à plusieurs influences qui tirent leurs sources dans le contrôle de manière interactive. Elle met aussi en évidence la prise en compte d'une autre approche du contrôle selon laquelle les moyens de contrôle sont spécifiquement mis au point par le management et font le plus souvent référence à la réalisation d'objectifs précis.

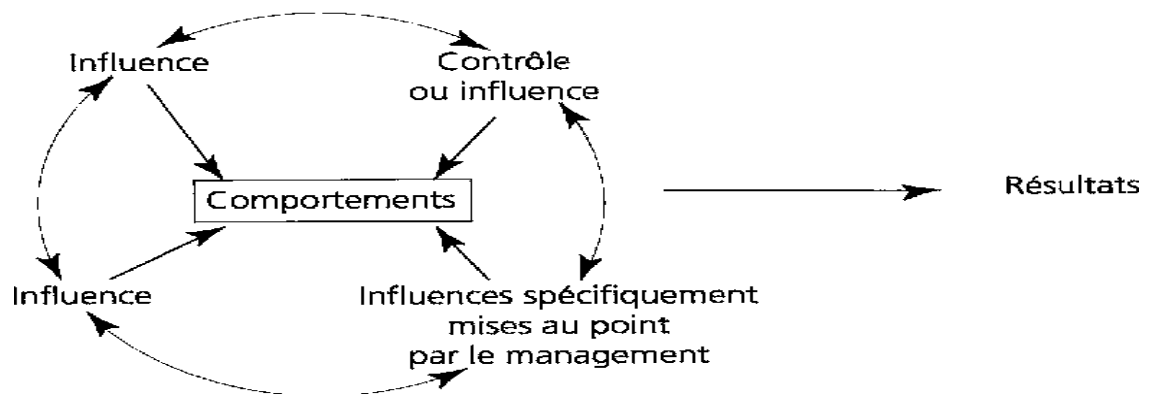


Figure 1 : Le contrôle comme influence créatrice d'ordre (Chiapello, 1996, p.53)

1.1.3.2 **Le contrôle par les mécanismes de coordination**

Selon Mintzberg (1982), il faut insister sur l'importance d'articuler clairement la division du travail et des tâches, il a développé le concept de mécanismes de coordination qu'il décrit comme la « colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation » (p. 19) Pour Barel (2001), « les associations division du travail - coordination de Mintzberg et délégations d'autorité - contrôle des théoriciens du contrôle relèvent des mêmes problématiques » (p.8).

1.1.3.3 **Le contrôle comme influence créatrice d'ordre**

Chiapello (1996) utilise le concept d'influence ajouté par Anthony (1993) et le concept d'intentionnalité proposé par Hopwood (1974) pour définir le contrôle : « Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité » (p.52). On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. Notre définition du contrôle englobe en fait les deux types de contrôle : celui mis au point par le management et celui qui émerge des interactions de toutes les influences pesant sur les comportements. Pour faire le parallèle avec l'approche d'Hopwood (1974), « nous parlons de contrôle pour la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre, et de modes de contrôle pour définir les facteurs d'influence particuliers » Chiapello (1996, p.53-54). En plus de cette définition, il faut également attribuer la véritable conceptualisation de Chiapello du mode de contrôle, qui se présente comme un facteur d'influence, défini par les six caractéristiques suivantes : la source de l'influence (qui ou quoi exerce l'influence) et quelle est l'influence exercée, la réaction de la personne affectée et son attitude envers le contrôle, le moment privilégié (le cas échéant) lors de l'exercice du contrôle, le processus d'exercice de l'influence et ou vecteur utilisé. Cette déconstruction du concept de mode de

contrôle lui a permis de proposer, ci-dessous à travers la figure 2, un modèle intégrant de nombreux types de modes de contrôle existant dans les écrits scientifiques.

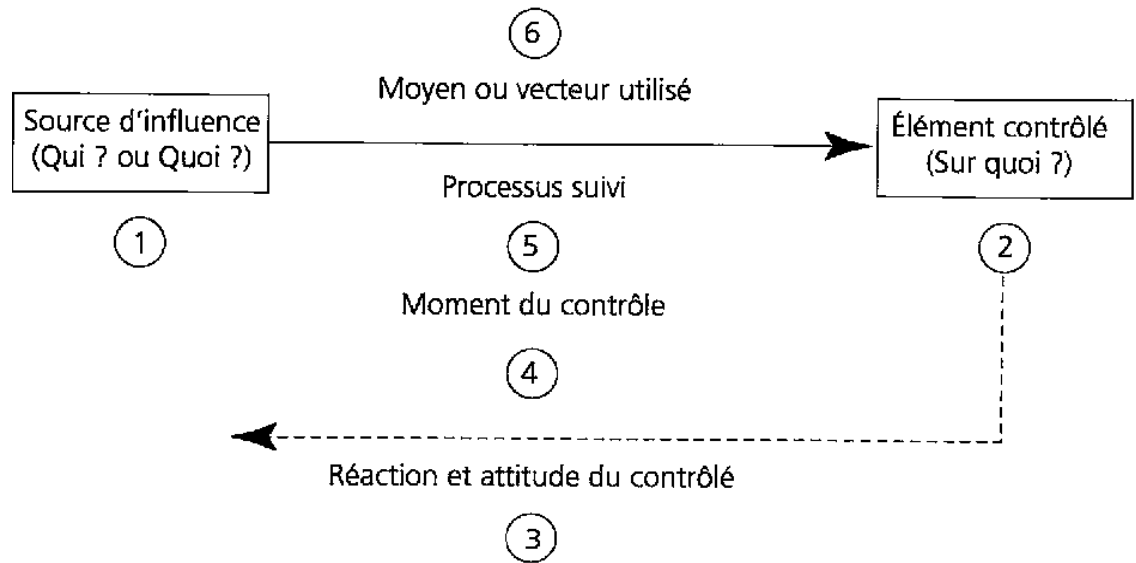


Figure 2: La notion de mode de contrôle (Chiapello, 1996, p.54)

1.2 LES MODES DE CONTRÔLE

Selon Chiapello (1996), l'intérêt de recenser les modes de contrôle et d'identifier les situations organisationnelles auxquelles ils s'adaptent est très important afin de savoir quel mode de contrôle utilisé dans une organisation donnée. Langevin et Naro (2003) ont également souligné que la recherche sur le contrôle emprunte principalement deux voies : la théorie du comportement et le modèle principal-agent de la théorie de l'agence. Ainsi, la première voie vise à « déterminer la relation entre les systèmes de contrôle et leur impact sur les attitudes et les comportements, et plus généralement sur la performance » (p.2).

Toutefois, une autre voie plus spécifique au contrôle de gestion se focalise sur l'étude des « différentes formes de contrats, c'est-à-dire de l'impact de différentes formes de systèmes sur l'effort et la performance des agents (systèmes d'évaluation et de rémunération) » (p.2).

Comme Langevin et Naro (2003) l'ont souligné, les méthodes de contrôle étudiées sous ces deux perspectives ont des caractéristiques délibérées communes (système de contrôle, système d'évaluation et de rémunération). Les études de contrôle organisationnel ont également révélé des formes de contrôle plus spontanées, généralement regroupées sous le terme contrôle par la culture. Bouquin et Pesqueux (1999) se sont spécifiquement référés à ces travaux lors de l'introduction des modes de contrôle; à la suite des travaux de Bollinger et Hofstede (1987) et D'Iribarne (1989), des recherches comme celle de Löning (1994) ont permis d'approfondir l'influence de la culture nationale sur les méthodes de contrôle. L'objectif est de pouvoir utiliser des facteurs de contingence pour déterminer une situation organisationnelle donnée afin de trouver la méthode de contrôle ou la combinaison de modèles la plus appropriée dans ce cas.

Bien qu'initié depuis un quart de siècle, le recensement des mécanismes de contrôle tel que perçu dans la récession des écrits sur le sujet ne semble toujours pas exhaustif. La difficulté réside dans le fait qu'il existe des modes de contrôle dits sociaux ou culturels regroupés en un grand nombre de mécanismes différents, et ces mécanismes semblent jouer un rôle central. Par exemple, l'article de Nogatchewsky et Sponem (2002) montre que le courrier électronique est un outil de contrôle et de gestion, et dans certains cas il tend à remplacer des outils plus traditionnels (processus, contrôle comptable) de contrôle. Les principaux résultats obtenus sur la typologie des méthodes de contrôle portent sur les recherches qui ont été menées par Anthony (1965 et 1993); Ouchi (1977 et 1979); Hofstede (1981); Mintzberg (1982); Fiol (1991).

1.2.1 LES PRINCIPALES TYPOLOGIES DES MODES DE CONTRÔLE

1.2.1.1 La typologie par les niveaux de contrôle

Robert Anthony (1993) a distingué trois types de processus de planification et de contrôle : planification stratégique - Contrôle de gestion - Contrôle des tâches. Pour lui, la planification et le contrôle existent dans ces trois catégories, mais à des niveaux différents la planification est clairement dominante dans la première catégorie, le contrôle est la priorité dans le contrôle des tâches, et les deux activités sont également importantes dans le contrôle de gestion. Par conséquent, le contrôle existe en particulier dans le processus de contrôle de gestion (contrôle des résultats) et le contrôle des tâches (contrôle d'exécution des actions). Ces deux méthodes de contrôle ont été utilisées par la plupart des typologies les plus récentes.

1.2.1.2 La typologie par marchés, bureaucraties et clans

Ouchi (1979) distingue deux catégories principales : le contrôle du résultat et le contrôle du comportement, et lorsque le processus de conversion est inconnu et que le résultat est difficile à mesurer, il propose un autre mode de contrôle : le contrôle clanique. En effet, un certain degré d'autonomie et de confiance est nécessaire lorsqu'il y a une grande incertitude sur la quantité et la qualité du travail effectué par les acteurs. Ensuite, principalement avant l'action, c'est-à-dire au moment du recrutement des acteurs, le contrôle est effectué ; l'acteur recruté remplit certaines conditions pour garantir sa capacité et même en l'absence de contrôle formel, il est prêt à agir dans le sens attendu par l'organisation. Cette troisième méthode de contrôle est limitée par Ouchi, et se résume à la sélection du personnel (standardisation des qualifications de Mintzberg), et a été élargie dans les travaux sur le contrôle culturel (contrôle social).

Il a ensuite proposé une autre méthode de contrôle basée sur les mécanismes du marché (concurrence, ajustement des prix, recherche de gain personnel) dans Marchés, Bureaucraties et Clans (1980). Dans cette typologie, les deux premiers modes de contrôle

(contrôle de résultat et contrôle de comportement) de la typologie 1977 sont regroupés sous le nom de contrôle bureaucratique, tandis que le troisième mode de contrôle est encore appelé contrôle clanique. Avec moins de restrictions que la première version en 1977, un contrôle a finalement été spécifié à travers lequel les buts et les valeurs de l'individu sont cohérents avec les buts et les valeurs de l'organisation.

1.2.1.3 **La typologie du modèle cybernétique et non cybernétique**

Bien que la plupart des travaux tels que ceux de Chiapello (1996) ou encore Bouquin et Pesqueux (1999), appartiennent au modèle cybernétique du contrôle ; Hofstede a quant à lui développé une typologie qui traite du processus de contrôle cybernétique axé sur le traitement des routines, experts, essais et erreurs en prenant le soin de les distinguer des processus non cybernétiques qui peuvent être intuitif, par jugement, politique.

1.2.1.4 **La typologie par les mécanismes de coordination**

Mintzberg (1982,1990), distingue dans ses différents travaux six mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et la standardisation des normes. En ce qui concerne l'ajustement mutuel, la coordination se fait au moyen d'une communication informelle et spontanée entre les acteurs. Quant à la supervision directe, elle implique qu'une personne donne à un ou plusieurs opérateurs les instructions sur le travail à effectuer, et réalise elle-même le contrôle d'exécution du travail. Dans la standardisation des procédés, chaque poste de travail est défini en précisant les tâches à effectuer, la manière de les effectuer ainsi que les rythmes de travail. L'autonomie, source d'incertitude, est étouffée (par exemple : le travail à la chaîne). Pour ce qui est de la standardisation des résultats, le résultat attendu par l'opérateur est défini avant l'action en fonction d'objectifs explicites et mesurables. La standardisation des qualifications révèle

que les compétences nécessaires à l'exécution du travail déterminent le choix de l'opérateur censé effectuer le travail dans le sens attendu par l'organisation en contrepartie de la confiance et de l'autonomie qui lui sont accordées. Enfin, pour la standardisation des normes, ce sont des normes, des valeurs établies pour l'organisation dans sa globalité, auxquelles les membres adhèrent, qui encadrent le travail.

L'absence du mot contrôle dans cette typologie ne doit pas occulter la proximité des deux problématiques de contrôle et de coordination : le mécanisme de coordination identifié par Mintzberg est en effet un mode de contrôle confirme Barel (2001). Puis, comme le souligne Chiapello (1996) cette typologie inclut la typologie de contrôle décrite par les deux premiers mécanismes et l'objet de contrôle par les quatre derniers mécanismes. Enfin, Barel (2001) souligne le paradoxe du dernier mécanisme, car ces standards sont à nouveau décrits comme le produit des analyses des normes et sont le résultat de la culture organisationnelle (lorsque la culture devient naturelle, ils sont spontanés) car non utilisé intentionnellement à des fins de contrôle.

1.2.1.5 **La typologie par la convergence des buts**

Les auteurs classiques ne mentionnent pas explicitement l'expression convergence des buts. Mais ils s'y réfèrent au travers des concepts de coordination, d'organisation et de contrôle dans le sens de maîtrise. Follett (1932) définit successivement le contrôle comme « un processus d'unité, d'organisation, de coordination, d'interpénétration, d'interfonctionnement, d'ajustement naturel et d'intégration » (p.161). Ainsi, nous dit-elle, l'objet de l'organisation est le contrôle ou nous pouvons dire que l'organisation est le contrôle. Cependant, en se basant sur des exemples concrets, elle soutient que le contrôle signifie maîtrise et qu'il s'autogénère par un processus d'intrication des différentes parties de l'entreprise. Elle ajoute que sur le plan psychologique, « le contrôle signifie coordination. Je ne peux pas me lever le matin, je ne peux pas descendre les escaliers sans cette coordination des muscles qui est du contrôle. L'athlète a davantage besoin de cette coordination que moi et donc a plus de contrôle que je n'en ai moi-même.

Sur le plan personnel, j'acquiers de plus en plus de contrôle de moi-même à mesure que je coordonne mes différentes tendances. C'est exactement cela que nous avons trouvé dans les entreprises » (Follet, 1932, p. 166).

Aussi, elle souligne également que « la conception du contrôle comme synonyme d'unité gagne de jour en jour du terrain dans la marche des affaires ou de toute entreprise » (Follet, 1932, p. 167).

Pour Hopf (1960), « le contrôle tend à maintenir l'entreprise sur le chemin défini, à lui procurer l'élan dont elle a besoin, à déterminer son état d'avancement et à valoriser les résultats opérationnels obtenus » (p. 377). Quant à (Fayol,1916 cité dans Okamba 2005 ; p.24-25), il assimile la coordination et le contrôle à la convergence des efforts. Coordonner, dit-il, « c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise, de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès » (p. 128) et contrôler c'est « vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis » (p. 133). La convergence des buts est donc perçue comme la coordination ou le contrôle des efforts individuels dans le sens des objectifs de l'entreprise. Fiol (1991) s'est inspiré des grands courants des théories organisationnelles afin de réaliser une typologie axée sur la convergence des buts :

Tableau 1: Les modes historiques de convergence des buts (Fiol 1991)

Théories organisationnelles	Convergence des buts
Taylorisme et fordisme	Contrôle des activités par les règlements et les procédures
École des relations humaines	Contrôle des comportements par les facteurs de satisfaction au travail
Théorie Y de McGregor, Théorie de l'agence	Contrôle de gestion par les résultats
Approches culturelles	Contrôle par l'adhésion à des valeurs communes

Comme l'a souligné Chiapello (1996), le second mode de convergence des buts relève en fait du contrôle du contexte affectif du travail, plutôt que du contrôle des comportements. Fiol lève en partie l'ambiguïté laissée par Mintzberg sur le contrôle par les normes, en signalant les risques inhérents aux tentatives d'instrumentalisation de la culture organisationnelle ou de sélection systématique des individus sur des critères d'appartenance au clan. L'idée est que la culture de l'organisation peut, dans certains cas, jouer naturellement le rôle d'un mode de contrôle particulièrement adapté aux situations de complexité et d'incertitude qui limitent la pertinence du contrôle par les résultats.

En revanche, les modifications artificielles de la culture organisationnelle, afin de l'utiliser comme mode de contrôle, sont souvent hasardeuses voire contreproductives (Löning, 2003). En combinant les deux éléments du système de contrôle et en présentant les modes de contrôle en fonction des conditions préalables, on obtient la matrice bien connue d'Ouchi citée par (Chiapello,1996) représentée ci-dessous :

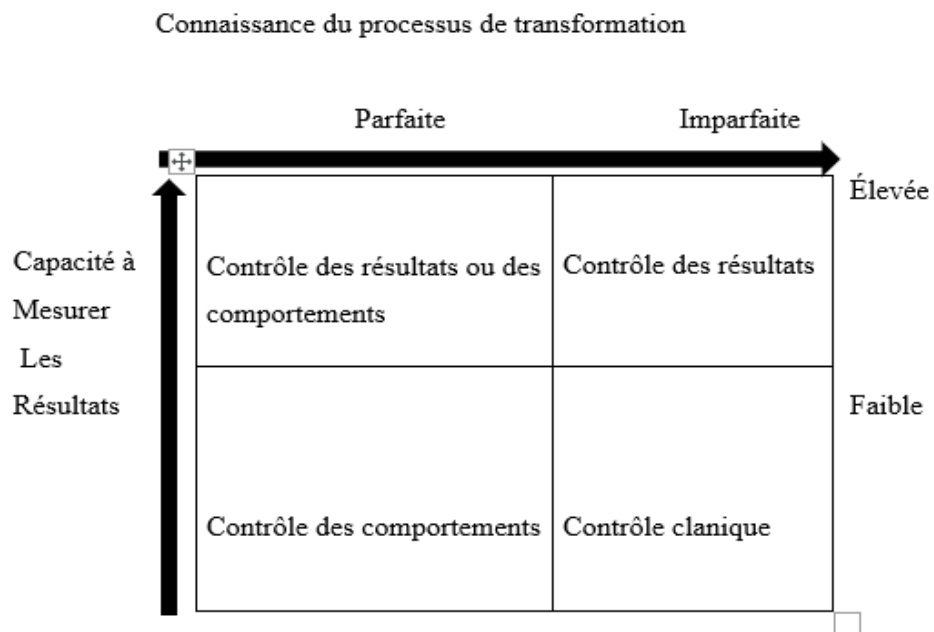


Figure 3 : Types de contrôle et conditions préalables (Ouchi,1979 cité dans Langevin et Naro, 2003, p.3)

1.2.1.6 La typologie selon le type de contrôle

Après les modes de régulation proposés par Bessire (1995), Jean-Luc Petitjean (2003) a de son côté repris les travaux de Ouchi, Mintzberg & Fiol, et les synthétise en une typologie selon le type de contrôle (administratif et bureaucratique, marchand, social et culturel), son objet (les comportements et les actions, les résultats, l'identité et la culture).

Tableau 2: Typologie des modes de régulation (Bessire, 1995 cité dans Chiapello (1996, p51-74)

Type de contrôle	Objet du contrôle	Type de pilotage	Mécanisme de contrôle (Axe sémiotique)	Acteur principal (Axe politique)
Administratif et bureaucratique	Comportement et Actions	Contrôle personnel centralisé	Supervision directe (Mintzberg)	Principal
		Contrôle bureaucratique impersonnel	Standardisation des procédés (Mintzberg) Règlements et procédures (Fiol) Routines (Nelson et Winter)	Principal essentiellement et agent pour le contrôle d'exécution
Marchand	Résultats	Contrôle des outputs	Incitations Standardisation des résultats (Mintzberg)	Principal et agent
Social et culturel	Identité Culture	Contrôle culturel	Standardisation des normes et des qualifications (Mintzberg) Contrôle par la culture	Acteur essentiellement (auto-contrôle)

On constate que la plupart des typologies présentées ici par Ouchi, Mintzberg, Fiol, Bessire et Petitjean semble consensuelle sur l'identification de trois principales catégories de contrôle : le contrôle des actions, le contrôle des résultats, le contrôle culturel.

Néanmoins, ces typologies ne se recoupent que de manière imparfaite avec des classifications plus originales telles que celles d'Anthony et Hofstede; cependant, Chiapello dans son article sur les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence publié en 1996 nous propose un modèle intégrateur pour résoudre cette difficulté.

1.2.2 SYNTHÈSE DES TYPOLOGIES BASÉE SUR LE MODELE INTÉGRATEUR

Sur la base de son concept des modes de contrôle, Chiapello (1996) a construit un modèle qui harmonise les différentes typologies qui se présentent dans ce domaine de recherche. L'idée est que chaque typologie se situe à un ou plusieurs niveaux d'analyse du concept de mode de contrôle. Ces niveaux d'analyse sont les caractéristiques des modes de contrôle : la source d'influence (qui ou quoi exerce une influence), à quoi s'applique-t-elle, la réaction de celui qui est soumis à l'influence et son attitude face au contrôle, les moments privilégiés, s'il y'en a, où le contrôle s'exerce, le processus par lequel l'influence s'exerce et le moyen, ou vecteur, utilisé.

Par conséquent, la plupart des typologies que nous avons présentées se chevauchent dans la distinction entre contrôle comportemental (des actions), contrôle des résultats et contrôle culturel. Ces trois modes de contrôle représentent tous l'objet de contrôle (ce sur quoi le contrôle est exercé) et les moyens utilisés pour contrôler. Ainsi, ces typologies correspondent au moins aux deux dimensions mises en évidence dans le modèle de Chiapello. La taxinomie d'Anthony peut être vue comme basée sur l'objet du contrôle (la stratégie, ses évolutions et sa mise en œuvre aux différents niveaux de l'entreprise, et enfin la tâche); elle représente également la différence entre les modes de contrôle, selon le moment où ils sont exercés. Par conséquent, la planification stratégique se produit avant

l'action, tandis que le contrôle de gestion et le contrôle des tâches se produisent pendant et après l'action. Par ailleurs, par rapport à la classification basée sur les objets et moyens de contrôle, cette classification appartient à un autre niveau de définition des modes de contrôle.

De même, la typologie de Hofstede représente une autre caractéristique du concept de mode de contrôle (les mécanismes et processus de contrôle), et appartient donc à un autre niveau d'analyse. Le modèle de Chiapello (1996) intègre ainsi les principales typologies en les classant selon le niveau d'analyse du concept de mode de contrôle auquel elles appartiennent. Pour chaque dimension du mode de contrôle, elle propose une typologie de synthèse.

1.2.3 FACTEURS DE CONTINGENCE DES MODES DE CONTRÔLE

La plupart des types de modes de contrôle sont construits après avoir mis en évidence les facteurs de contingence de ces modes. Ces facteurs indiquent les conditions typiques dans lesquelles différents modes de contrôle sont utilisés. Ainsi, dans la typologie d'Ouchi (1977), c'est la connaissance du processus de transformation et la capacité à mesurer les résultats qui conduisent à la division du contrôle en trois modes correspondant aux quatre situations organisationnelles. Mintzberg (1982) est allé plus loin et a directement proposé la correspondance entre le mécanisme de coordination qu'il a souligné et la forme organisationnelle typique. Chacun est régi par un mode de contrôle spécifique, sauf le dernier pour qui le contrôle domine, Mintzberg l'appelle « politique ».

Dans son travail complet sur les écrits scientifiques portant sur les modèles de contrôle, Chiapello a souligné les facteurs accidentels dans la typologie des modes de contrôle. Ces facteurs de contingence sont les suivants: les caractéristiques du travail effectué ou la technologie employée (Perrow, 1967 et 1981), les caractéristiques des outputs, objectifs ou résultats (Merchant, 1982 ; Ouchi, 1977 ; Hofstede, 1981), les

caractéristiques de l'échange (Ouchi, 1980 ; Karpik, 1989), les caractéristiques de l'environnement (Burns et Stalker, 1961), et enfin les modèles intégrés (Child, 1984 ; Mintzberg, 1982&1990) qui manient une pluralité de types de facteurs de contingence. Chiapello (1996) nous présente également dans son article un tableau de synthèse des principales typologies des modes de contrôle et de leurs facteurs de contingence ci-dessous reproduits. Le tableau 3 résume très bien l'ensemble des travaux effectués sur les modes de contrôle ainsi que leurs facteurs de contingence que nous avons tenté d'explorer jusque-là.

Tableau 3: Travaux sur les facteurs de contingence des modes de contrôle Chiapello (1996, p.63)

Auteurs	Typologie des modes de contrôle	Facteurs de contingence
Perrow (1967, 1970)	Planification Ajustement mutuel	Variété des tâches (plus ou moins grand nombre de situations). Caractère analysable ou non de la tâche. Caractéristiques des outputs (qualité, innovation, fiabilité, etc) Caractéristiques des objectifs (croissance, stabilité, risques, focalisation ou non sur le profit).
Merchant (1982) Ouchi (1977)	Contrôle des outputs Contrôle des comportements Contrôle rituel (Ouchi,1977) Contrôle du personnel (Merchant,1982)	Capacité à mesurer les résultats Connaissance du processus de transformation.
Hofstede (1981)	Non cybernétique : Contrôle politique Contrôle par jugement Contrôle intuitif Cybernétique : Contrôle par essais-erreurs Contrôle par expert Contrôle routinier	Ambiguïté des objectifs Caractère mesurable des outputs Connaissance du processus de transformation Répétitivité de l'activité
Ouchi (1980)	Marché Bureaucratie Clan	Ambiguïté de la transaction
Karpik (1989)	Marché-prix Marché-jugement	Incertitude sur la qualité du bien à priori.

Burns et Stalker (1961)	Structure mécaniste Structure organique	Instabilité de l'environnement (taux de changement dans la technologie et le marché)
Child (1984)	Contrôle personnalisé centralisé Contrôle bureaucratique Contrôle des outputs Contrôle culturel	Intensité de la demande pour les produits (tension compétitive). Position des employés sur le marché du travail (plus ou moins forte). Expertise et qualification du personnel. Variabilité de l'environnement (imprévisibilité). Complexité de la technologie. Caractère mesurable des outputs. Connaissance des processus de transformation. Taille de l'organisation.
Mintzberg (1982,1990)	Structure simple Bureaucratie mécaniste Structure divisionnelle Bureaucratie professionnelle Adhocratie Organisation missionnaire Organisation politique	Âge de l'organisation. Taille de l'organisation. Complexité des tâches. Instabilité de l'environnement. Types d'output attendus (standard ou innovant).

1.3 CONTRÔLE ET CONFIANCE

C'est au début des années 1960 que la confiance a attiré l'attention de nombreux psychologues sous la forme de relations interpersonnelles (Deutsch, 1962 & Rotter, 1967). Dans les années 1980, les recherches sociologiques se sont principalement concentrées sur l'étude de ses formes institutionnelles (Zucker, 1986) et impersonnelles (Shapiro, 1987). Bien qu'elle ait toujours existé dans les organisations (Gray et Garsten, 2001) et malgré l'existence de travaux innovants (par exemple, l'article de Zand de 1972 qui mettait l'accent sur l'efficacité des relations de confiance dans les projets), la recherche en management sur la confiance n'a fonctionné qu'au milieu des années 1990 ; inspirée par la réflexion de la psychologie et de la sociologie, notamment la définition des concepts, la confiance étudie les questions liées au privilège, au contrôle et à la coordination. Par exemple, sous l'impulsion de Thorelli (1986) et Bradach et Eccles (1989), elle sera

considérée comme un substitut fiable aux marchés et aux hiérarchies. Progressivement, malgré la multiplication d'œuvres éparses et hétérogènes, on s'accorde à dire que la confiance est un mécanisme qui favorise l'établissement de relations collaboratives adaptées aux organisations contemporaines Hosmer (1995).

La confiance ne s'inscrit pas totalement dans la même logique de gestion de la vision mécaniste des théories organisationnelles classiques fortement marquées par l'absence de considération pour l'affectivité et les sentiments dans l'analyse des problèmes de coopération. « Du fait que les auteurs des premières théories organisationnelles pensaient que le processus d'intégration était purement mécaniste et entièrement rationnel, ils ont ignoré les sentiments et l'affectivité qui sont associés aux efforts de coopération dans l'organisation » (Lawrence & Lorsch ; 1967, p.30). Dès lors, les organisations se mettent à la recherche d'une amélioration continue des formes de coordination classiques pour affronter l'incertitude, la confiance apparaît alors comme un remède aux maux de la coordination en permettant la présence de relations interpersonnelles :

Selon Arrow (1974, p.23), « La confiance est un lubrifiant important du système social, elle est extrêmement efficiente ; elle évite de se donner la peine d'avoir à apprécier le crédit que l'on peut accorder à la parole des autres. Malheureusement, ce n'est pas une marchandise que l'on peut acheter ». Cependant, si la confiance est devenue une question d'actualité, il est alors suggéré que les avantages qui lui sont attribués sonnent comme une réponse aux problèmes de l'organisation contemporaine. Ce bref résumé retraçant nos différentes lectures nous conduit à définir la confiance au travers de différentes dimensions qui permettent de s'appuyer sur le comportement des individus, mais également de les situer dans un contexte clairement défini.

1.3.1 DEFINITIONS

1.3.1.1 Dimension morale

La confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation ; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique (Hosmer, 1995). La certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, en dépit des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement (Granovetter, 2002). Attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis du fait que l'on peut s'en remettre à la parole, la promesse verbale ou écrite d'un autre individu ou d'un autre groupe (Rotter, 1980). Volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions (Cook et Wall, 1980). Personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne (McAllister, 1995).

Cette dimension nous ramène au côté behavioriste (comportemental) de la confiance, l'hypothèse selon laquelle l'homme agit en fonction d'intérêts jugés supérieurs aux siens, que la morale l'engage sur la voie de la solidarité ; « Est moral, peut-on dire, tout ce qui est source de solidarité, tout ce qui force l'homme à compter avec autrui, à régler ses mouvements sur autre chose que les impulsions de son égoïsme, et la moralité est d'autant plus solide que ces liens sont nombreux et forts. » (Durkheim ; 1897, p. 394). C'est pour cette raison qu'il est digne de confiance (tant au regard de l'organisation que de ses membres).

1.3.1.2 Définitions soulignant le rôle de l'incertitude

Selon Deutsch (1962), l'incertitude est l'action qui augmente la vulnérabilité d'un individu face à un autre individu. Quant à Kee et Knox (1970), ils la définissent comme la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance

que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie.

En ce qui concerne Zand (1972), l'incertitude apparaît comme la volonté d'un individu d'augmenter sa vulnérabilité face aux actions d'un autre individu dont le comportement ne peut être contrôlé. Cependant, Bidault et Jarillo (1995) prétendent qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction des règles qu'elle trouve acceptable.

« Condition d'une personne, d'un groupe ou d'une institution à un moment et en un lieu donné, fondé sur des éléments affectifs, intuitifs ou sur un ensemble d'informations et de croyances, de préjugés et par des processus d'apprentissage face à un objet, un mécanisme, un animal, un environnement physique, un individu, un groupe de personnes ou une organisation de toute nature, et dont la connaissance permet d'anticiper avec un degré plus ou moins élevé d'incertitude leur devenir ou leur réaction ou comportement dans telle ou telle situation » (Bornarel, 1997,p.95).

Il convient de souligner que la première définition retenue par Deutsch en 1958 considère la confiance comme un choix irrationnel d'une personne face à un événement incertain pour lequel la perte attendue est supérieure au gain espéré. Il apparaît donc que pour lui ainsi que ces nombreux autres auteurs que l'incertitude est le déterminant principal de la confiance dans les relations; car, agir dans un contexte incertain suppose que l'individu accepte volontairement de se mettre en position de vulnérabilité en accordant sa confiance à autrui.

1.3.1.3 Définitions soulignant le rôle de l'opportunisme

La relation confiance-opportunisme fut l'objet d'interprétations variées, dans des recherches telles que celles de Bradach et Eccles (1989) dans laquelle cette relation est définie comme étant l'attente liée au fait qu'un partenaire d'échange ne va pas s'engager dans un comportement opportuniste malgré les motivations qu'il peut avoir à court terme et

l'incertitude à propos des résultats sur le long terme. Pour Gulati (1995), c'est le type d'attente allégeant la peur liée au fait qu'un partenaire d'échange puisse agir de manière opportuniste ; la volonté d'une personne de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme (Williams, 2001).

Cependant Bromiley et Cummings (1996), soutiennent que la confiance peut être définie comme une croyance individuelle ou une croyance commune parmi un groupe d'individus qu'un autre groupe ou individu fournit des efforts de bonne foi pour se conduire en accord avec des engagements explicites ou implicites, est honnête quelles que soient les négociations qui ont précédé de telles implications et ne tire pas d'avantages excessifs des autres même lorsque l'opportunisme est possible.

La présence conjointe de la confiance et de l'opportunisme est donc possible, car, les comportements opportunistes ne conduisent pas nécessairement à la destruction de la confiance s'ils sont modérés et si l'opportuniste n'en retire pas « un avantage excessif ». À l'inverse, il arrive que la confiance pérennise les comportements opportunistes lorsqu'elle dispose « d'une capacité à absorber les comportements déviants » (Neuville, 1998, p. 88).

1.3.2 LA RELATION CONFIANCE-CONTRÔLE

Tout comme la confiance ne doit pas écarter la menace opportuniste, elle ne doit pas non plus écarter le contrôle ; mais, le contrôle de la décision de confiance ne doit pas être considéré comme une conséquence prédéterminée. Si la confiance est utilisée de manière principale et volontaire comme un moyen d'influence dans lequel l'influenceur (A) attend que l'influencé (B) lui rende la confiance ; alors la confiance peut être considérée comme étant un mode de contrôle dans la mesure où elle a pour objectif principal d'influencer tout en intégrant la notion de jugement dans l'esprit de la personne influencée.

Cependant, la question de savoir jusqu'où peut-on faire confiance démontre que la confiance peut être envisagée à la fois comme une relation efficiente, mais aussi comme

étant dangereuse. Dans cet ordre de pensée, la réponse de faire confiance ou non pourrait être explorée en s'appuyant sur les arguments fournis par deux grandes écoles de pensées :

Tableau 4: Travaux sur la relation confiance-contrôle de Arrow et Williamson (Adapté de Bornarel, 2008, p.17)

Approche positive de la confiance Arrow (1974)	Approche négative de la confiance Williamson (1975)
La confiance facilite les échanges et évite la mise en place d'un dispositif de contrôle; il suppose que malgré l'absence du contrôle les individus ne cèdent pas à l'opportunisme.	Un dispositif de contrôle simplifié conduit à une plus forte menace de l'opportunisme, car la méfiance engendre des coûts qui se justifient par la protection vis-à-vis de la menace opportuniste.

Dès lors, s'interroger sur la relation confiance-contrôle, reviens donc à s'intéresser aux interrelations entre Contrôle-Confiance-Opportunisme. Nous retenons que la confiance est enrichie lorsqu'elle considère les interrelations entre le triptyque Contrôle-Confiance-Opportunisme ; car l'apparition d'une relation de confiance interpersonnelle entre A et B est susceptible de renforcer le comportement opportuniste ou de susciter beaucoup plus de contrôle de la part de l'un des deux. Si la confiance est un moyen d'influencer le comportement ; elle peut donc aussi être considérée comme un mode de contrôle.

1.4 CONTRÔLE ET ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

1.4.1 DEFINITIONS

Au cours des deux dernières décennies, de nombreux travaux théoriques et empiriques sur l'engagement ont été effectués. L'engagement est conceptualisé comme un construit psychologique, qui repose essentiellement sur l'identification de l'individu à un objectif spécifique tel que la carrière, l'organisation, le travail. Par conséquent, l'engagement se définit comme l'attachement psychologique de l'individu envers son objectif spécifique (O'Reilly et Chatman, 1986). Ainsi, contrairement à un employé avec un engagement plus faible envers le même objectif, un employé avec un engagement fort reconnaîtra davantage ses objectifs de dévouement et ressentira des émotions positives plus élevées. Parmi tous les construits d'engagement étudiés, l'engagement organisationnel, soit le degré d'identification et d'implication d'un individu envers son organisation, est sans contredit le plus populaire. Cependant, cette structure est devenue le sujet de revues et de nombreuses méta-analyses telles que celles de Mathieu & Zajac (1990) ; Cohen (1993) ; Meyer & Allen (1997) ; Riketta (2002).

L'engagement est une force psychologique qui pousse un individu à adopter un comportement vis-à-vis d'un objet (Meyer et Herscovitch 2001 ; Meyer *et al.* 2006). Ainsi que le souligne Herrbach (2005, p. 137), « l'intérêt de la notion d'engagement est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait tirer de ses actes ». L'on distingue différents types d'engagements en fonction de l'objet visé Paillé (2009) ; c'est ainsi que l'objet de l'engagement pourrait être social (engagement de l'individu vis-à-vis de son organisation, de son équipe, de son supérieur hiérarchique, etc.) ou non social (engagement de l'individu vis-à-vis de son travail, de ses objectifs, d'un projet, etc.) (Stinglhamber *et al.* 2004 ; Meyer *et al.* 2006). L'engagement organisationnel ou engagement des individus envers l'organisation qui les emploie a fait l'objet de nombreuses recherches et de plusieurs modélisations (Meyer et Allen 1991 ; Meyer *et al.* 2002). Le modèle dominant aujourd'hui

est celui proposé par Meyer et Allen (1991 ; 2002) qui distinguent trois modalités suivant lesquelles les individus sont attachés à leur entreprise (Bentein *et al.* 2004, p. 69).

1.4.1.1 L'engagement affectif

L'engagement affectif (*affective engagement*) est défini comme « la force de l'identification et de l'attachement d'un individu à une organisation. Il se caractérise par une forte adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ; le désir d'exercer un effort considérable au profit de l'organisation un fort désir de rester membre de l'organisation. » (Mowday *et al.* 1979, p. 226).

1.4.1.2 L'engagement de continuité ou calculé

L'engagement de continuité ou calculé (*continuance engagement*) est basé sur l'idée que l'individu aurait trop à perdre s'il devait quitter l'organisation, du fait des investissements personnels qu'il a pu faire et des alternatives d'emploi qui se présentent à lui.

1.4.1.3 L'engagement normatif

Enfin, l'engagement dit normatif (*normative engagement*) renvoie à un sentiment d'obligation morale et de loyauté vis-à-vis de l'organisation.

Les gestionnaires considèrent la participation et l'engagement des employés comme très importants dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, cependant le niveau d'affectivité est très souvent fonction de différents facteurs tels que la justice organisationnelle.

Un dispositif de contrôle conçu pour être perçu comme juste par les salariés d'une organisation influence leur degré d'engagement affectif vis-à-vis de cette dernière. Les recherches menées sur la justice organisationnelle soulignent que celle-ci est fondée sur la perception des individus : un acte est juste, car il est perçu comme tel par un individu (Fortin, 2008). Byrne et Cropanzano (2001, p. 4) définissent la justice organisationnelle comme « un domaine de la recherche en psychologie qui se focalise sur les perceptions de

la justice sur le lieu de travail. C'est la psychologie de la justice appliquée à des contextes organisationnels ». Greenberg et Colquitt (2005) ont identifiés différentes dimensions de la justice organisationnelle. Une première dimension est celle de justice distributive : la question clé est alors de savoir si les individus trouvent juste ou injuste ce qu'ils reçoivent de leur organisation (les outcomes), comme la rémunération, les primes ou les promotions. Une deuxième dimension, celle de justice procédurale, concerne la justice perçue des procédures utilisées pour fixer les outcomes. Enfin, la justice interactionnelle a trait à la qualité du traitement que reçoivent les individus lors de la mise en œuvre des procédures. Toutes les dimensions de la justice organisationnelle sont affectées par les modalités du dispositif de contrôle. Ainsi, ces dernières influencent la perception de justice distributive. En effet, les objectifs fixés, les ressources allouées et les rétributions obtenues en fonction des résultats sont des exemples d'outcomes que les gestionnaires peuvent trouver justes ou non. Par ailleurs, la négociation des objectifs tout comme l'évaluation des performances en fin d'année sont l'occasion d'interactions entre les gestionnaires et leur hiérarchie. Les gestionnaires ne manqueront pas d'être sensibles à la justice interactionnelle dont font preuve leurs supérieurs au cours de ces interactions. Si les perceptions de justice distributive et de justice interactionnelle sont à l'œuvre lors du processus de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances, nous savons toutefois que le fonctionnement d'un système de contrôle est significativement orienté par les règles et procédures qui le définissent. On peut donc supposer que les gestionnaires sont particulièrement attentifs à la justice de ces dernières. Aussi, les recherches qui ont examiné les effets différenciés des différentes formes de justice ont mis en évidence le rôle déterminant joué par la justice procédurale sur l'engagement vis-à-vis de l'organisation. Ainsi, Folger et Konovsky (1989) ont démontré que la justice procédurale expliquait mieux l'engagement organisationnel. Les employés ont recours à plusieurs critères pour évaluer le niveau de justice procédurale : par exemple, ils sont sensibles au fait que les procédures leur offrent l'opportunité d'exprimer leurs opinions Thibaut et Walker (1975), qu'elles soient appliquées de manière cohérente Barrett-Howard et Tyler (1986) et qu'elles garantissent que les décisions soient prises sur la base d'informations précises Leventhal et al. (1980). Nous retenons par ailleurs

qu'un fort sentiment d'autonomie et d'influence et la possibilité d'utiliser ses compétences exercent une forte influence positive dans l'acceptation du dispositif de contrôle mis en place par les gestionnaires.

De manière générale, l'engagement d'un employé dépend fortement du type de relation qui existe entre lui et son gestionnaire; c'est ainsi que le style de gestion joue un grand rôle dans l'acceptation du dispositif de contrôle mis en place par celui-ci.

1.5 CONTRÔLE ET STYLE DE GESTION

Au 18^e siècle, grâce à l'ère de l'industrialisation, le travail est machinal et répétitif. L'employé est considéré à cette époque au même niveau qu'une machine, les qualités de dirigeant sont principalement axées sur le contrôle et l'autorité. Puis au 19^e siècle, les courants de pensée managériale commencent à intégrer des considérations envers les employés et l'importance de la communication directe et honnête entre dirigeants et dirigés est soulevée. Malgré ces idéologies, en pratique, l'appât du gain reste important, seuls les pratiques avantageant les bénéficiaires directs des entreprises sont retenus, et le modèle du dirigeant du 18^e siècle reste peu changé. En revanche, depuis le 20^e siècle un lien direct entre la dimension humaine et les performances organisationnelles est mis en lumière, le dirigeant autocrate est toujours présent dans certains milieux. La rareté de la main-d'œuvre qualifiée et mobilisée se faisant sentir, le gestionnaire doit développer son agilité communicationnelle et relationnelle afin d'établir une complicité avec ses employés. Cependant, la tiers des recherches sur le style de gestion ont porté sur la notion de leadership notamment sur le concept du leadership transformationnel présenté dans la figure suivante :

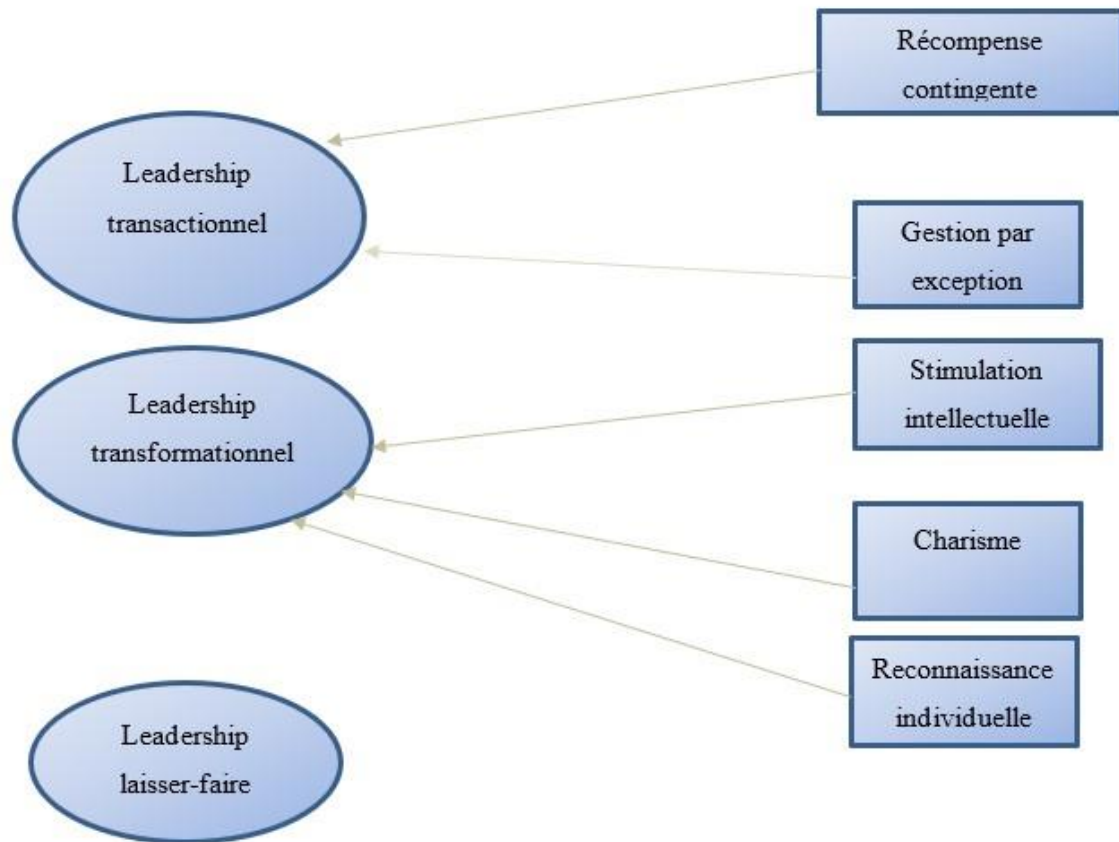


Figure 4 : Le leadership transformationnel (Bass,1985 ; p.231-245.)

Ces modèles correspondent à notre 4e génération du leadership et s'inspirent tous des travaux du politologue et historien de la sociologie. Burns (1978) a distingué les approches transactionnelles et transformationnelles du leadership. Les approches transactionnelles s'intéressent aux échanges qui s'inscrivent dans une logique de transactions entre le leader et les membres de son équipe. Par exemple, en échange de l'atteinte de certains objectifs, une augmentation de salaire sera offerte à l'employé. Pour Burns, cette approche tranche avec l'approche transformationnelle où le leadership est un processus qui provoque un engagement mutuel du leader et du subalterne. Dans ce contexte, les subalternes sont habilités (empowerment) à accomplir les tâches qui

permettent d'atteindre les objectifs partagés. L'engagement conjoint du leader et du subalterne repose sur une adhésion à une vision et à des valeurs communes suggérées par le leader.

En effet, les dirigeants leaders se distinguent des dirigeants gestionnaires et sont même opposés à ceux-ci : tandis que les seconds mettent l'accent sur le contrôle et la rationalité, les premiers transmettent une vision et ont un charisme qui leur permet de motiver avec intensité les suiveurs (Zaleznik, 1977). Parmi les dirigeants, on identifie les leaders transactionnels, qui conçoivent leur relation avec les suiveurs comme une forme d'échange contributions/rétributions ou sanctions/récompenses, qui sont opposés aux leaders transformationnels qui ont la capacité de transcender la situation en imposant une vision et de modifier en conséquence le comportement de leurs suiveurs pour en faire de véritables agents de changement. Les qualités du leader transformationnel intègrent le charisme, ainsi qu'une capacité à motiver ses suiveurs en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations. Enfin, le leader laisser-faire ou non transactionnel se préoccupe peu de la relation qu'il entretient avec ses subordonnés, il retarde ou évite généralement les décisions concernant ses employés et cherche à se désengager de ses responsabilités de gestion (Judge et Piccolo, 2004). Ces leaders, si l'on peut les appeler ainsi, sont rarement disponibles lorsqu'on a besoin d'eux et ne fournissent presque aucun soutien. Bien qu'un leader laisser-faire possède généralement un faible niveau du style transformationnel, il est également important de signifier que ces trois types de leadership cohabitent parfois chez une même personne. La différence réside donc dans la prédominance d'un style par rapport aux autres.

1.5.1 DEFINITION DU LEADERSHIP

Stogdill (cité dans Bass, 1990) soutient que le leadership est un processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet de fixer et de réaliser des objectifs, il souligne que la définition de ce concept devrait dépendre de l'angle d'étude du chercheur et pourrait ainsi varier d'une recherche à l'autre afin de servir au maximum l'objet précis de celle-ci. Le leadership a été vu comme le point focal d'un processus de groupe, comme un trait de personnalité, comme l'art d'induire la soumission, comme un exercice d'influence, comme une sorte d'action particulière, comme une forme de persuasion, comme une relation de pouvoir, comme un instrument vers l'atteinte de buts, comme l'effet d'une interaction, comme un rôle différenciateur, comme l'initiation d'une structure (Bass, 1990, p. 20).

Selon Suutari et al. (2002), le leadership se définit comme « le comportement d'un individu en position de gestion envers les membres d'un groupe organisé, lorsque les préoccupations de cet individu sont de diriger les activités d'un groupe vers l'accomplissement de certains objectifs spécifiques » (p. 416). Pour leur part, Boehnke, Bontis et DiStefano (2003) perçoivent le leadership comme « un processus transformationnel qui est centré sur les besoins, aspirations et valeurs mutuels qui produisent des changements organisationnels positifs et des résultats au-delà des attentes » (p. 6). Watson et al. (2002) quant à eux décrivent le leadership comme « une variable fondamentale de l'efficacité d'une équipe qui implique des individus qui sont proactifs dans l'aide à apporter à une équipe pour qu'elle puisse s'organiser, aller de l'avant et résoudre/régler les différends. » (p. 3).

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de leadership et de multiples propositions ont été énoncées, démontrant ainsi la complexité du phénomène. L'exercice d'un rôle de gestion dans une équipe semble pouvoir faire référence à deux types de leader soit le leader défini et reconnu officiellement par les membres de son équipe et le leader émergent. Les leaders définis sont ceux qui sont choisis officiellement par une organisation

pour assumer le rôle de gestion dans une équipe de travail. Ce type de leader devient alors généralement imputable des décisions prises et de l'accomplissement de la tâche. Les leaders émergents, quant à eux, ne sont pas identifiés et nommés comme leaders, mais tendent plutôt à émerger, de façon spontanée, sans contrainte externe, lorsqu'une équipe décide de prendre position sur la façon dont elle veut s'organiser et réaliser la tâche assignée (Watson et al., 2002). Il est possible de retrouver ce type de leader notamment dans les équipes étudiantes.

Le leadership apparaît comme l'effet d'une interaction entre des individus et est considéré comme une variable fondamentale de l'efficacité d'une équipe de travail. L'exercice du leadership est donc associé à différentes actions réalisées par un ou des individus qui visent la gestion des processus individuels et de groupe qui permettra la progression vers l'atteinte d'une cible commune. Ainsi, le leadership est exercé quand des personnes mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres pour éveiller et engager les subalternes et satisfaire leurs motifs (Burns, 1978) ; Contrairement à Burns, Bass (1987; tiré de Bass 1985) suggère que le leadership transformationnel et le leadership transactionnel sont deux aspects indépendants du leadership qui peuvent être combinés. Le modèle établit une première relation causale entre le leadership transactionnel et les résultats souhaités. Cette relation peut être bonifiée par la pratique d'un leadership transformationnel. Ce leadership transformationnel provoque des résultats supérieurs aux attentes lorsque le leader fait preuve de charisme, de reconnaissance, inspire, stimule et considère ses partenaires.

Pour finir nous retenons également une autre dimension du leadership qui est la théorie du cheminement critique. Également intitulé le modèle « path-goal », le principal auteur de cette théorie est Robert House (1971). Elle repose sur deux principaux éléments : la façon dont le leader influence la perception des subordonnés quant aux objectifs professionnels et personnels, et la relation unissant ces deux catégories d'objectifs (Scherrnerhorn et al., 1994). Dans le cadre de cette théorie, le leader doit adapter son comportement à la situation selon les caractéristiques personnelles des subordonnées et

celles du milieu de travail. Le but recherché étant d'augmenter la satisfaction des subordonnés, de se faire accepter par ceux-ci et finalement, d'augmenter l'efficacité opérationnelle (Dolan, Lamoureux, & Gosselin, 1996). Ainsi, de même que pour la théorie de la contingence, la théorie du cheminement critique suppose que, selon la situation, le leader pourra adopter un style de leadership directif, de soutien, orienté vers les objectifs ou un style démocratique.

1.5.2 ASPECTS DU LEADERSHIP EXERÇANT UNE INFLUENCE SUR LE CONTRÔLE

1.5.2.1 La personnalité du leader

Les traits individuels du leader dépendent non seulement de ses capacités personnelles et de ses caractéristiques, mais en particulier du contexte de la situation et de l'environnement dans lequel il se trouve. Le type de leader ou le style de leadership est l'un des facteurs qui jouent un rôle important dans l'amélioration ou le retard de l'intérêt et de l'engagement des individus membres de l'équipe.

1.5.2.2 Les attentes des membres de l'équipe

Les attentes des membres d'une équipe face au leader sont souvent multiples et semblent, à certains égards, varier d'une personne à l'autre. Entre autres, l'importance de certaines valeurs dans une société peut amener un individu issu de celle-ci à rechercher certaines qualités spécifiques et distinctes chez un leader. Ces qualités personnelles et attitudes des individus semblent être associées à des styles particuliers de leadership et peuvent être valorisées de façon universelle ou spécifique selon les origines et les croyances. Den Hartog, House, Hanges et Ruiz-Quintanilla (1999) de l'équipe GLOBE ont démontré, dans une étude réalisée dans plus de 50 pays, que des qualités telles que la capacité de motiver, la prévoyance, l'encouragement, le fait d'être communicatif, la loyauté

et le fait d'être digne de confiance, le dynamisme, une attitude positive et la capacité d'établir un lien de confiance sont reconnues de façon universelle pour être des qualités d'un leader qui excelle et se démarque. En outre, les individus issus d'une société individualiste semblent préférer effectuer une partie du travail d'équipe séparément, de manière autonome, et ensuite être assistés du leader pour intégrer l'ensemble des informations, alors que les individus issus de sociétés collectivistes s'attendent davantage à réaliser l'ensemble du travail de manière collective et interdépendante (Scheinder et Bursaux, 1996). Le fait d'être enthousiaste, de prendre des risques, d'être unique, de démontrer de la compassion et d'être sensible sont d'autres exemples d'éléments qui semblent avoir des connotations différentes selon les personnalités (Den Hartog et al., 1999).

1.5.3 LES STYLES DE LEADERSHIP

Le style d'un leader sera évidemment influencé par ses traits de personnalité et les attentes des membres de son équipe, mais peut aussi être associé à des intentions concrètes et réfléchies qui amènent le leader à intervenir d'une façon précise. Notamment, les actions d'un leader à l'intérieur d'une équipe peuvent être orientées vers la tâche à accomplir, ce qui témoigne entre autres de valeurs individualistes, ou plutôt vers les relations interpersonnelles, caractérisant les personnalités qui tendent vers le collectivisme (Hofstede, 1994). L'individualisme et le collectivisme sont des variables qui définissent le degré de liberté d'un individu par rapport à un groupe sous forme de polarité. L'individualisme à une extrémité du pôle représente un individu ayant une totale indépendance face à un groupe, alors que le collectivisme, à l'autre extrémité, représente un individu en interdépendance avec son groupe. Mäkilouko (2004) souligne qu'un leader défini qui met l'accent sur les relations interpersonnelles démontre un souci de la personne humaine, une plus grande ouverture et de l'empathie face aux différentes personnalités, ce qui permet entre autres de maintenir la cohésion au sein d'une équipe et semble ainsi entraîner de meilleures performances. Le style de gestion du leader d'une équipe peut également influencer certains de ses comportements à l'intérieur des processus inhérents

aux groupes restreints tels les processus de communication, de prises de décisions, de gestion de conflits, etc. Par exemple, un leader issu d'une société à faible distance hiérarchique qui privilégie davantage l'égalité entre les membres et entre le leader et les membres pourrait avoir tendance à rechercher un mode de prise de décisions par consensus. Selon (Bloom et al. 1994 cités dans Mäkilouko, 2004), certaines attitudes communes se retrouvent dans le style de gestion des leaders d'équipes. Ceux-ci semblent « chercher à gérer la diversité, démontrer une responsabilité sociale face aux employés, négocier à l'interne (participation aux prises de décisions), avoir une orientation générale vers les gens (plutôt qu'une orientation vers la tâche) et tenter d'osciller entre les extrêmes afin de trouver un consensus » (Bloom et al. 1994 cités dans Mäkilouko, 2004 p. 389). Boehnke et al. (2003) soulignent quant à eux que, de façon générale, les leaders devraient favoriser un style de leadership dit transformationnel afin d'optimiser leur performance, tout en ayant une certaine capacité d'adaptation face aux différences des membres. L'exercice de ce style de leadership englobe cinq caractéristiques principales qui sont présentées par Boehnke et al. Tout d'abord, le leader se préoccupe de la composition même de l'équipe afin de maximiser les compétences de chacun et la circulation de l'information entre les différents partenaires. De plus, le leader doit avoir une vision claire de la tâche à accomplir et doit être en mesure de communiquer cette vision efficacement. Le leader doit également être inspirant pour les membres de l'équipe, il doit communiquer son enthousiasme et son énergie et démontrer la volonté de créer une synergie au sein de l'équipe. En outre, celui-ci doit encourager la créativité et l'ouverture à différentes idées et méthodes de travail. Finalement, il prodigue des conseils et suggestions, de même qu'il fournit des rétroactions aux membres de son équipe en jouant le rôle de coach lorsque jugé opportun.

En résumé, deux tendances dans les recherches antérieures semblent exister soit celle de se centrer principalement sur les relations dans la gestion d'une équipe ou celle d'intervenir plus globalement sur la tâche et les relations pour optimiser la performance. Également, deux des variables du modèle d'Hofstede (1994) semble pouvoir être utile dans l'analyse du comportement des leaders et/ou du style de gestion privilégié soit l'individualisme (et le collectivisme) et la distance hiérarchique. Il apparaît donc que le

style adopté aura un fort impact sur la perception du dispositif de contrôle par les membres de l'équipe ; un leader qui privilégie l'individualisme et la distance hiérarchique sera perçu comme celui qui utilise le contrôle pour mieux s'imposer alors que celui avec un style centré sur le collectivisme (la tâche et les relations interpersonnelles) sera beaucoup plus apprécié. La relation leadership-contrôle prends donc tout son sens dans la mesure où le style de leadership exercé joue un rôle fondamental dans la perception et l'acceptation des moyens de contrôle mis en place par l'organisation.

1.6 QUESTIONS DE RECHERCHE

De l'analyse des écrits scientifiques, il en ressort que la perception de la relation entre un superviseur et un subordonné hiérarchique découle premièrement du mode d'application des mécanismes de contrôle tels que présentés par les différents auteurs suscités ; deuxièmement comme le montre la vaste littérature des écrits scientifiques consultée ; la perception du subordonné influence à son tour considérablement son attitude ainsi que son rendement au travail (confiance, engagement, style de gestion...).

Aussi, l'analyse des composantes du contrôle nous amène à le définir comme étant un processus psychologique ayant trait à une forme de pouvoir que le superviseur émet à l'égard de ses subordonnés hiérarchiques dont les intentions et les comportements comprennent une part d'incertitude et d'interdépendance dans le but de mieux maîtriser les activités et de s'assurer de l'atteinte des objectifs organisationnels par l'utilisation maximale de leurs capacités. Selon McGregor (cité dans Shafritz et Ott. 1992), les superviseurs de type X ne font pas confiance aux employés, croyant qu'ils n'aiment pas leur travail et qu'il faut les contrôler pour obtenir leur collaboration tandis que les superviseurs de type Y font confiance à leurs employés, les croyant capables de se motiver et de se discipliner eux-mêmes. Ce qui nous ramène à comprendre que le contrôle au travers du triptyque contrôle-confiance-engagement joue un très grand rôle dans la perception de la relation superviseur-subordonné hiérarchique. Ces points de vue permettent de poser les questions spécifiques suivantes : De quelle manière les différentes

formes de contrôle influencent l'engagement des membres de l'équipe de travail ? Quelle est l'influence du style de gestion sur le contrôle exercé ? Quel lien y'a-t-il entre le contrôle et la performance des membres de l'équipe de travail ?

Dès lors, la question de recherche centrale se formulera de la manière suivante :
Comment le contrôle peut-il être un mécanisme de gestion efficace dans le pilotage d'une équipe de travail ?

CHAPITRE 2

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre présente la démarche méthodologique qui permettra de répondre à la question de recherche, il s'agira en premier lieu de définir le concept de posture épistémologique pour ensuite présenter la méthodologie de recherche choisie.

Définir la posture épistémologique permet au chercheur d'avoir une bonne visibilité dans ses choix paradigmatiques ; mais également de mieux comprendre les situations de son environnement immédiat ainsi que la vision de la communauté de recherche à laquelle il se définit. Les activités scientifiques sont en effet régies par certains principes épistémologiques, théoriques, méthodologiques et technologiques, et ces principes doivent être considérés afin non seulement de vérifier les connaissances produites, mais aussi de discuter de leur fondement et de leur construction. Les questions soulevées par la définition de la posture concernent les principes, les concepts, les méthodes et les résultats des connaissances produites. Nous parlons de posture ou de position épistémologique pour indiquer le paradigme de recherche approprié aux choix théoriques et méthodologiques effectués.

2.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le contrôle peut être défini d'une manière générale « comme une fonction de vigilance dont l'objet est de s'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformes aux objectifs de l'organisation » (Kalika, 1995 ; p.162). Dans les écrits scientifiques concernant l'organisation et l'amélioration de la performance organisationnelle, le contrôle est un sujet de grand intérêt. Quand le comportement d'une personne est affecté par quelque chose ou quelqu'un, nous sommes dans un état de contrôle (Chiapello, 1996). Par conséquent, le contrôle organisationnel est une influence pour créer

de l'ordre. Il affecte les causes du comportement individuel dans l'organisation. Ces raisons peuvent être diverses : procédures, règles, objectifs, valeurs, croyances, etc. Parmi ces ressources, certaines sont recherchées et contrôlées. Ils sont volontairement établis par des organisations pour guider le comportement des participants. Le terme contrôle organisationnel fait donc référence à « tout processus par lequel une personne ou un groupe de personnes ou une organisation d'une personne détermine intentionnellement ou influence ce que les autres feront » (Anthony, 1964, p. 299). Hofstede (1967) a renforcé cette définition « le contrôle au sein d'un système organisationnel est un processus dans lequel un élément, une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme influence intentionnellement le comportement d'un autre élément » (p. 13). Ainsi, le contrôle apparaît comme un mécanisme dont le but est d'influencer les participants de l'organisation dans la direction attendue par une manière qui s'adapte à l'environnement des participants de l'organisation. Malheureusement, le constat fût tout autre dans la pratique ; après avoir passé une longue période dans un environnement où le système de gestion est axé sur le contrôle direct du gestionnaire dans l'accomplissement des tâches par les subordonnés hiérarchiques nous avons pu observer que même si le contrôle s'avère être un mécanisme permettant de mieux gérer les individus, il pourrait également avoir une influence émotionnelle sur eux, car il joue un grand rôle dans la perception de la relation entre les membres d'une même équipe, mais également dans la relation avec le supérieur hiérarchique. Dès lors, la présente recherche consiste également à déterminer en quoi est-ce que le contrôle affecte t'il négativement le rendement des membres de l'équipe de travail.

2.2 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Selon Von Glasersfeld (1988, p. 27), « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience».

2.2.1 CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE

L'épistémologie, vient de la racine grecque « logos », qui veut dire « discours » ou « étude », et « epistêmê », qui signifie « connaissance ». Selon Fourez (2003) elle a pour objectif la production des savoirs ou des connaissances, le développement des disciplines telles que les sciences de gestion et les sciences humaines dans l'histoire et la constitution de savoirs établis et reconnus. Tandis que Piaget (1967) soutient qu'elle est l'étude de la constitution des connaissances valables. Pour Kuhn (1971), le concept de posture épistémologique, quant à lui, désigne le cadre général de référence ou le paradigme épistémologique de la connaissance qui permet de mettre en action plusieurs approches didactiques, méthodes et courants pédagogiques. C'est ainsi qu'en science de gestion, trois grands paradigmes sont traditionnellement distingués : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Ils apportent tous les trois des réponses relatives au questionnement de la légitimité de la connaissance produite par le chercheur (sa nature, ce qu'elle engendre et aussi sa valeur).

2.2.2 CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le choix épistémologique de la recherche est le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) pour lequel toute méthode de recherche est considérée comme éligible pourvu que soient respectés trois principes directeurs (Le Moigne, 1995) : le comportement éthique du chercheur, la rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre et sur les résultats de ce processus ; et l'explicitation détaillée des hypothèses sur

lesquelles la recherche repose ainsi que du travail épistémique et du travail empirique menés. Ces trois principes permettent de faire le croisement entre l'existant et l'apport du chercheur au travers d'une méthodologie adaptée.

Pour Albert et Cadieux (2017), le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) crée un lien étroit entre l'enquêteur et le phénomène étudié. De sorte que la compréhension des phénomènes étudiés soit faite à partir de la représentation fidèle de la réalité vécue par l'enquêteur. Autrement dit, c'est réussir la construction des savoirs génériques en explorant des domaines scientifiques et en même temps prendre du recul sur une situation vécue difficilement, notamment par la méthode de l'autopraxéographie, qui est liée à la démarche abductive du PECP ; celle-ci se compose d'aller-retour successifs entre l'expérience et la théorie (Avenier et Thomas, 2015) et permet de reconstruire à la première personne les faits qu'on a oubliés ou encore ceux qui sont écrits lors de l'évènement ou juste après son déroulement.

2.3 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Les interrogations de départ ont permis de situer cette recherche dans un domaine clairement défini qui est l'engagement et le bien-être au travail. Le premier objectif de la présente recherche est de réussir à faire l'adéquation entre les théories organisationnelles et les réalités vécues au quotidien par les travailleurs exerçant dans les entreprises qui utilisent un système de gestion majoritairement axé sur le contrôle direct du supérieur hiérarchique. Le deuxième objectif est d'approfondir la compréhension des effets du contrôle exercé par certains gestionnaires à travers le récit de l'expérience professionnelle. C'est ainsi que nous avons émis la question principale suivante : quel rôle le contrôle peut-il avoir dans la gestion d'une équipe de travail ?

Pour répondre à cette question, différents travaux réalisés par plusieurs auteurs ont été mis en exergue, mettant en lumière les typologies des modes de contrôle et leur influence dans les systèmes de gestion. Nous allons maintenant à partir de la méthodologie

de recherche, produire des connaissances complémentaires tirées d'expériences vécues par la chercheuse.

2.3.1 QU'EST-CE QUE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

Selon Albert (2017), l'autopraxéographie est une méthode de rédaction à la première personne qui permet d'effectuer un tour d'horizon des méthodes puis de présenter le paradigme épistémologique choisi afin d'exposer les spécificités ainsi que les limites de la méthode. Cette méthode peut être utilisée lorsque l'un des co-chercheurs a vécu une expérience particulière pouvant être utilisée pour produire des connaissances génériques » (Albert et Cadieux, 2017, p.165).

Le choix méthodologique s'est donc porté sur l'autopraxéographie en raison des expériences professionnelles déjà vécues. Cette méthode permettra donc de procéder à la rédaction de ce mémoire par le récit du propre parcours professionnel de la chercheuse. Elle permettra également de pouvoir prendre du recul sur les situations vécues difficilement en explorant des domaines scientifiques et un vaste champ d'écrits pour y construire des savoirs génériques à partir des expériences. (Albert et Cadieux 2017 ; Albert et Michaud 2016 ; Albert et Perouma 2017) ; les méthodes à la première personne ont été peu utilisées dans les études de gestion ; cependant, la recherche en sciences de gestion s'intéresse de plus en plus à l'expérience des praticiens pour produire des savoirs scientifiques (Conway et al., 2008 ; Avenier, 2007 ; Johnson et al., 2007 Balogun, Huff et Johnson, 2003).

Albert, Michaud et Perouma (2017) ont défini l'autopraxéographie comme une dénomination qui fait référence à la fois à l'autoethnographie et à la praxéographie. Ainsi, l'autopraxéographie est la contrepartie de l'autoethnographie avec un champ d'enquête plus étendu. En adoptant cette méthode, nous exposons notre expérience vécue à travers des écrits sincères. En premier lieu, la chercheuse écrit son propre témoignage d'une façon simple et naturelle. Puis, elle examine plusieurs fois son récit afin d'amplifier les différents propos qui ont été initialement implicites ou inconscients. De ce fait, l'utilisation de

l'autopraxéographie permet d'une part, de prendre du recul par rapport à l'expérience et d'autre part, de comprendre l'expérience vécue pour ensuite construire un savoir générique.

2.3.2 PROCESSUS DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

Selon Albert et Michaud (2016), l'autopraxéographie suit un processus de production de connaissances génériques qui se divise en trois grandes étapes comme le décrit la figure 4, à savoir : la rédaction du témoignage, le travail épistémique et la construction de connaissances génériques. En effet, dans la rédaction du témoignage, l'écriture d'un ou de plusieurs témoignages doit être naïve et sincère, en exposant les souvenirs des expériences vécues tels qu'on les raconterait à un ami. Les règles et principes de la narration ne sont pas suivis. Ensuite, le travail épistémique consiste à prendre du recul sur son témoignage, et d'examiner le récit à plusieurs reprises afin de détecter et développer ce qui était initialement implicite ou inconscient. Enfin, la construction de connaissances génériques est la dernière étape qui fait appel aux techniques d'analyse réflexives afin de légitimer la connaissance qui bien qu'elle ne soit pas présente dans le récit, peut être construite à partir de celui-ci (Albert et Avenier, 2011).

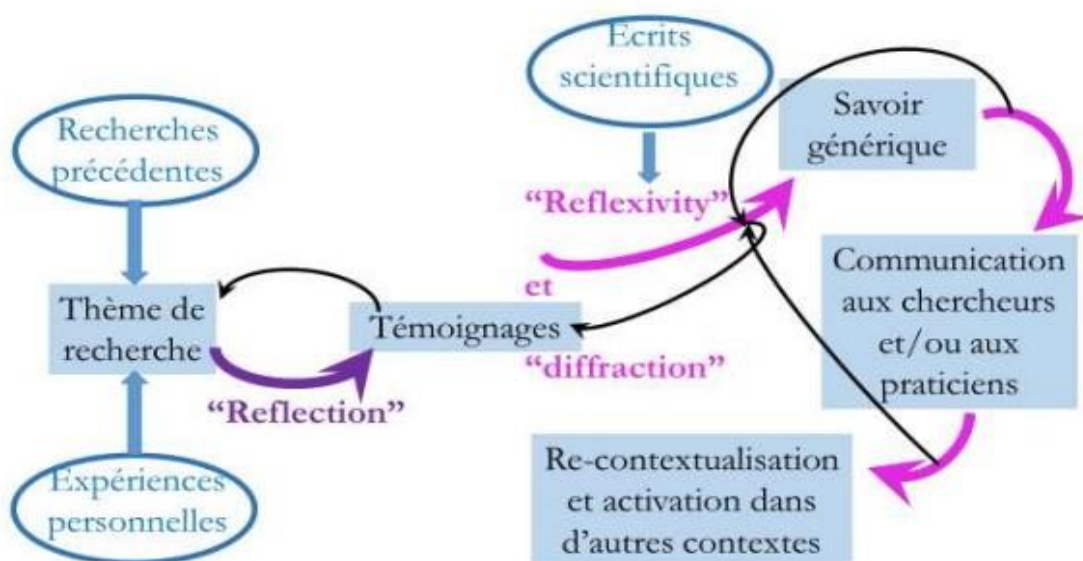


Figure 5 : Processus de l'autopraxéographie (Albert & Michaud, 2016)

2.3.3 LIMITE DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

Tel que souligné par (Albert, 2017), lorsque nous utilisons des méthodes de recherche tirées de notre propre expérience, nous devons considérer que la subjectivité limite notre connaissance du passé. La mémoire peut être restreinte et modifier notre perception des actions passées. De plus, l'utilisation de la première personne limite la provenance des données à une seule personne ce qui affecte considérablement la construction des connaissances contrairement aux autres travaux épistémiques réalisés en faisant référence à un large éventail d'écrits scientifiques.

CHAPITRE 3

ANALYSE ET DISCUSSION

3.1 PRÉSENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

3.1.1 GÉNÉRALITÉS

Depuis le début des années 2000, l'Afrique connaît une croissance soutenue qui voit l'émergence d'une classe moyenne d'entrepreneurs indépendants, de dirigeants de PME et de salariés. Ces acteurs restent cependant marginalisés par les services financiers classiques disponibles.

La « microfinance » est née de l'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du crédit formel ; en effet, les banques qui sont en quête de rentabilité, maintiennent à l'écart de leur champ d'intervention les personnes démunies jugées fragiles et qui ne répondent pas à leurs critères de sélection pour l'octroi de financement. Bien qu'ils soient porteurs d'aptitudes et de volonté pour créer leurs activités indépendantes, les personnes à faible revenus, ne pouvaient pas recourir au moyen formel de financement faute des moyens et des garanties à offrir aux banques, se trouvaient donc bloquées face à l'exclusion bancaire qui constitue une entrave et un obstacle devant la pleine jouissance de leur citoyenneté économique. Différentes expériences et initiatives ont été entreprises dans différentes régions du monde pour surmonter ces obstacles, principalement le modèle de la Grammen Bank initié par le Bangladais Muhammad Yunus prix Nobel de la paix, surnommé « le banquier des pauvres », qui a réussi l'inclusion financière des populations les plus pauvres en leur offrant des possibilités de financer leurs activités génératrices de revenus, faisant ainsi émerger le système de microfinance qui s'est avéré être un véritable instrument de lutte contre la pauvreté.

Maria Nowak (la banquière de l'espoir) dans son livre « On ne prête pas qu'aux riches » nous démontre que la microfinance et la création d'entreprises représentent bien plus qu'un filet de secours pour de nombreux exclus. C'est ainsi que des institutions de microfinance sont mises en place pour jouer un rôle social ou commercial à l'endroit des populations à faibles revenus qui était presque exclu du système financier classique.

Inspiré par ce modèle, l'institution de microfinance (IMF) pour laquelle j'ai travaillé accompagne les classes moyennes émergentes et plus spécifiquement les entrepreneurs et les petites et moyennes entreprises (PME) dont les besoins de financement sont devenus trop importants pour les institutions de microfinance traditionnelle, mais dont la structure entrepreneuriale reste encore considérée comme insuffisamment formelle par les banques commerciales.

Filiale d'un grand groupe, l'IMF avait à peine deux ans d'implantation dans mon pays, c'est donc soucieux de gagner des parts sur un marché fortement concurrentiel que les dirigeants ont en tant que jeune entreprise à forte croissance décidé de faire confiance du plus grand au plus petit commerçant afin de conquérir de plus grandes parts de marché. Comme dans toute activité commerciale, il y'a des risques et parmi ceux-ci figure en tête de liste le risque de non-remboursement des créances octroyées par les clients pour diverses raisons. C'est ainsi qu'un comité de recouvrement de créances fût créé d'urgence afin de rééquilibrer la balance et s'assurer du bon fonctionnement de la continuité des activités de l'IMF.

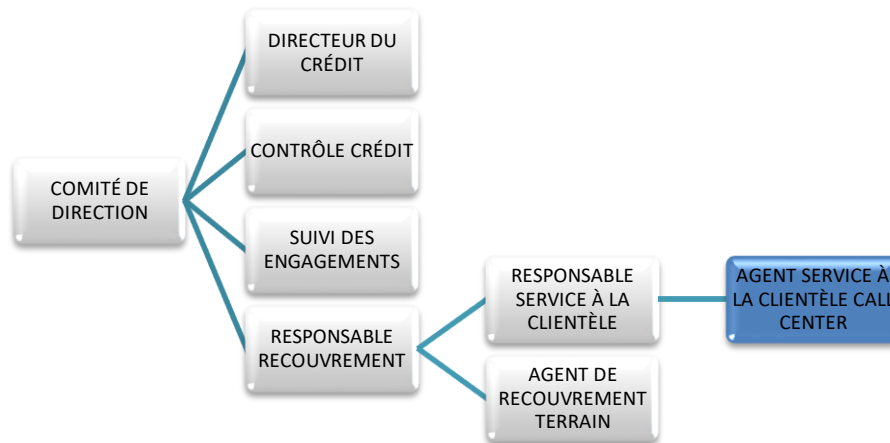


Figure 6 : Organigramme du comité de recouvrement

3.1.2 LE RECOUVREMENT AMIABLE

Les clients doivent être pénalisés pour les retards de paiement. Ceci pourrait impliquer selon la performance, l'application des charges au prorata du nombre de jours de retards et limiter l'accès au renouvellement des prêts aux clients. L'IMF a mis en œuvre des actions de recouvrement pour les cas de défaillance de l'emprunteur qui implique des difficultés dans le paiement des échéances mensuelles. La difficulté des échéances ne se trouve pas à l'échéance définitive, mais à n'importe laquelle. Cela suppose que le remboursement du crédit étant échelonné dans le temps (mensuel) il est calculé conjointement avec l'intérêt, il en résulte la réduction des charges financières supportées par l'emprunteur. D'après la Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BCEAO), le recouvrement se fait sur les crédits qui ont été déclarés « en souffrance », c'est-à-dire de plus de 90 jours à la date d'établissement des états financiers de fin d'année. Mais, pour des besoins de bonne gestion, des relances téléphoniques sont faites au client afin de lui rappeler la date de son échéance à venir et le processus de recouvrement est déclenché lorsqu'il y'a un retard de paiement de plus de 30 jours.

3.1.3 PROCESSUS DE RECOUVREMENT AMIABLE

Le recouvrement amiable (PAR 1-30Jrs) consiste à obtenir un paiement volontaire du débiteur par voie de négociation et de persuasion. Le règlement n'est pas toujours spontané, et il faut parfois rappeler le débiteur à ses obligations contractuelles. L'objectif du recouvrement amiable est d'obtenir, même tardivement, que le débiteur paie de son plein gré. Trois phases caractérisent ce type de recouvrement :

La première phase est une visite sur le terrain avec la liste des clients en impayés. Si nécessaire, et dès lors qu'il ne s'agit pas de la première démarche elle intervient à la suite des rappels téléphoniques du centre d'appels.

En l'absence de régularisation à l'issue de la première phase, la seconde étape prend la forme d'un rappel simple par courrier. C'est une phase primordiale de la procédure, premier élément de preuve de la relance du débiteur qui peut, dès lors prendre conscience de la gravité de la situation.

L'avertissement par courrier constitue la troisième phase. Le courrier d'avertissement a pour objectif d'indiquer formellement au débiteur ce à quoi il s'expose en cas de non-remboursement. Sans résultat après cette étape, une lettre de mise en demeure doit être adressée au débiteur. La mise en demeure a pour objet d'informer le débiteur sur l'imminence d'une action en justice sans changement d'attitude de sa part. C'est à partir de la date de mise en demeure que les intérêts moratoires commencent à courir.

Nous constituons donc le premier niveau d'intervention auprès des débiteurs afin que l'institution puisse rentrer en possession de ses fonds. Chaque appel téléphonique devait aboutir à une promesse de versement dans les prochaines 48 heures. Cette phase de recouvrement amiable bien qu'engendrant des frais s'avère être moins coûteuse que le processus de recouvrement judiciaire.

3.2 RÉCIT DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Témoignage 1 :

Je suis originaire d'Afrique de l'Ouest plus précisément de la côte d'ivoire, et je viens de la partie Nord du pays là où la scolarisation des filles est encore sujet de sensibilisation. J'ai eu la chance d'avoir des parents pour qui l'accès à la scolarisation est un droit auquel chacun de leurs enfants doit pouvoir jouir. J'ai donc eu le privilège de pouvoir faire des études universitaires à Abidjan notre capitale économique.

Étant major de ma promotion j'ai pu effectuer différents stages au sein d'une des plus grandes institutions bancaires du pays grâce à une convention entre mon université et celle-ci ; ce qui m'a permis de faire mes premiers pas dans le milieu professionnel. C'est ainsi que j'ai développé cette passion pour l'environnement bancaire. Plus tard, après l'obtention de mon diplôme en administration des affaires, j'ai intégré pour un intérim un cabinet d'architecture qui s'est avéré être celui qui se chargeait de l'extension du réseau d'agence d'une entreprise spécialisée dans la microfinance. Étant satisfait de mon travail au sein du cabinet qui devait bientôt prendre fin, mon responsable a pris l'initiative de proposer mon profil à son partenaire d'affaire. Un nouveau défi venait de se présenter à moi, celui de commencer au bas de l'échelle et de réussir à me démarquer afin de gravir les échelons au sein de l'institution.

Ce succès m'a permis de faire un bon parcours qui à aboutit à un poste de gestion ; à la suite de cette nouvelle responsabilité j'ai compris qu'il était important pour moi d'acquérir de nouvelles compétences en matière de gestion des personnes au sein d'une équipe de travail. Mon choix s'est donc porté sur l'Université du Québec à Rimouski pour une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail.

Le début d'un nouveau chapitre dans mon parcours de jeune femme scolarisée !

Témoignage 2 : L'équipe de travail

Le travail est essentiel dans l'accomplissement et la satisfaction d'une vie. Vouloir comprendre le comportement d'un individu au travail demande de tenir compte de ses caractéristiques personnelles et de sa perception de l'environnement dans lequel il se trouve.

S'il est vrai que la stabilité est un élément assez important dans le bien-être du travailleur, il est également important de souligner l'aspect de la relation de confiance qui devrait exister entre le travailleur et la hiérarchie ainsi que la relation entre membres de la même équipe. Car, il est important que le travailleur puisse se sentir à l'aise dans la réalisation de ses tâches quotidiennes. Cela peut s'avérer difficile à gérer quand en plus du stress quotidien de la réalisation des objectifs, l'on doit également faire face à une pression de la part du supérieur hiérarchique.

Je venais de finir mon master professionnel en administration des entreprises, et j'étais à la recherche d'une entreprise afin de compléter la phase pratique de la formation. C'est ainsi que j'ai été retenue par une start-up ; dans le cadre d'un recrutement massif avec pour mission principale de procéder au recouvrement de créances de l'institution. C'était ma troisième expérience professionnelle certes, mais dans un tout autre environnement ; je venais de me faire recruter avec neuf autres personnes et nous constituons une sorte de cellule de crise d'urgence pour remédier à un problème auquel faisait face l'institution. Seulement la moitié d'entre nous devrais être retenues après les trois premiers mois en vue de la création de postes fixes pour le travail ; jusque-là, tout allait bien, car j'étais confiante, je savais que j'avais les aptitudes nécessaires pour relever ce défi. De plus avec mon « background » dans le service à la clientèle, je savais plus ou moins à quoi m'attendre avec les clients.

Cependant, l'enjeu était de taille, car en tant que start-up il fallait réussir à recouvrer les créances pour non seulement éviter de mettre l'institution dans une position de faillite, mais également réussir à conserver la clientèle afin de continuer le processus

d'expansion de marché qui reposait essentiellement sur le bouche-à-oreille des commerçants.

J'avais déjà travaillé en équipe dans mon cursus universitaire et j'avais gardé en mémoire certaines situations difficiles à gérer, comme les membres qui ne participent pas, ceux qui veulent imposer leur idée ou encore les perfectionnistes. Je savais donc que j'aurais à faire face à différents types de personnes qui réagiraient différemment face à la pression que pourrait engendrer l'esprit de compétition.

Une équipe composée de dix jeunes femmes, venues d'horizon divers avec une tranche d'âge de 18 à 35 ans. On allait devoir apprendre à collaborer tout en essayant chacune de nous démarquer afin d'être retenue. L'équipe allait être gérée par la responsable du service à la clientèle.

Témoignage 3 : La gestion de l'équipe de travail

Gérer des personnes, exige d'apprendre à les connaître afin de pouvoir réagir de manière adaptée à chaque type de compétence ; comment connaître et gérer des personnes si l'on ne se connaît pas soi-même ? Comment réussir à motiver, inspirer et transmettre si l'on ne détermine pas la posture ainsi que le style de communication qui correspond le mieux à notre personnalité ? C'est ainsi que la manière de gérer peut avoir un impact différent sur le comportement de chaque membre de son équipe. Le rôle de gestionnaire d'une équipe requiert donc un certain nombre de compétences, les entreprises se laissent généralement séduire par les profils au charisme imposant alors que bien évidemment lui seul ne suffit pas.

Les missions managériales requièrent à la fois autorité et empathie, rigueur et souplesse... Un équilibre parfois délicat à mettre en œuvre.

La gestionnaire de mon équipe avait opté pour un contrôle autoritaire, elle voulait être le centre de tout ce qui se passait au sein de l'équipe, elle nous écoutait moins ou presque pas. Elle prenait des décisions qui ne cadraient pas forcément avec les situations que nous

rencontrons au quotidien. Étant donné qu'elle était chargée de remonter nos performances individuelles à la direction, chacune faisait l'effort de faire bonne impression vis-à-vis d'elle. Plus les jours passaient, plus l'atmosphère devenait lourde et difficile à gérer pour moi. Je percevais ses directives comme si j'étais une machine qui venait d'être programmée pour exécuter à la lettre les commandes. Chacune de nos rencontres me mettait dans un état de stress, je perdais mon verbe, je transpirais et je faisais même des prières afin que ma sanction du jour soit moins dure que la précédente. Tout au long de ma présence dans son équipe, j'avais le sentiment de ne jamais faire ce qu'il faut comme il le fallait, toujours remontée pour des erreurs ou des actions qu'elle jugeait mal faites, mais jamais félicitée lorsque le travail allait au-delà de ses attentes. Je cherchais en vain les raisons qui pouvaient pousser la gestionnaire à faire preuve d'autant d'excès d'autorité, car pour moi toute action tire son origine quelque part.

Son comportement était-il dû à la pression qu'elle-même recevait de la direction ? À son désir de mener cette mission à la perfection ? Ou c'était tout simplement sa manière à elle de montrer son pouvoir, son autorité, de nous dire que c'était son territoire et que c'est à elle de fixer les règles même si cela était au détriment de notre bien-être mental réduisant ainsi les chances de faire place à beaucoup plus de créativité dans nos tâches quotidiennes.

Selon B. Fracchiolla, « Là où il y a violence verbale existe de facto aussi combat territorial plus ou moins symbolique ou physique pour la prise de parole et l'espace entre au moins deux individus. Ne s'agit-il pas en effet d'avoir le dernier mot ? ».

Et pourtant ce dernier mot lui appartenait d'office, car la direction s'en tenait à ce qu'elle rapportait comme information.

Témoignage 4 : Le déclic

Toute organisation est régie par des règles avec une répartition des tâches dans le respect de la hiérarchie. Travailler ensemble renverrait donc à accepter de se faire imposer ce qui doit être fait malgré le fait que nous sommes tous dotés d'une capacité d'analyse différente. Là où certains se contenteront de répondre oui pour faire plaisir au chef; d'autres démontreront par une autre figure de style une meilleure manière de le faire transcendant ainsi la crainte du jugement, le sentiment d'avoir à se justifier ou encore le manque de confiance en sa capacité à sortir de meilleures idées.

Comme l'a si bien dit Max Weber, la domination perdure tant et aussi longtemps que les dominés croient en la légitimité des gouvernants décideurs. Comment atteindre son plein potentiel quand on évolue dans un environnement où les gens ont tendance à dire que tout va bien seulement quand eux ils vont bien ?

Le besoin de s'exprimer face à la situation devenait de plus en plus fort, des clans ont commencé à se former au sein de l'équipe ; d'une équipe de travail, nous sommes passées à des sous-groupes répartis de la manière suivante :

Tableau 5: Division clanique de l'équipe de travail

<i>Groupes</i>	<i>Nombre</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Conséquences</i>
<i>Groupe 1</i>	<i>03</i>	<i>Peur de perdre la place</i>	<i>Laisser-faire</i>
<i>Groupe 2</i>	<i>03</i>	<i>En désaccord avec la situation et souhaite se faire entendre</i>	<i>Informer les ressources humaines de la situation</i>
<i>Groupe 3</i>	<i>02</i>	<i>Bonnes exécutantes, peu importe les consignes, prêtes à tout pour paraître auprès de la gestionnaire</i>	<i>En conflit avec le reste de l'équipe</i>
<i>Groupe 4</i>	<i>02</i>	<i>Observatrices, neutres.</i>	<i>Essaie tant bien que mal de comprendre la situation et de faire la médiation au sein de l'équipe</i>

Hume disait qu'aucun individu n'a de bienveillance pour l'autre, mais peut avoir un intérêt à collaborer ; cette réflexion décrit entièrement la relation de travail que nous avons. L'atmosphère au sein de l'équipe s'apparentait au concept d'homo oeconomicus (qui décrit très bien cette rationalité de l'individu qui pense qu'en agissant seul il gravira plus rapidement les échelons et se contente d'utiliser les autres comme des agents nécessaires à son évolution plutôt que des collaborateurs avec qui il doit coopérer et non compétir).

Consciente ou non de la situation, la gestionnaire devrait au moins se rendre compte de l'atmosphère, mais non elle persistait en s'appuyant sur les membres les plus fidèles de l'équipe afin de faire exécuter ses ordres, était-ce dans l'objectif d'elle-même se protéger vis-à-vis de la hiérarchie ou tout simplement un moyen de maintenir sa position d'autorité au sein de l'équipe. Nous avons certes tous droit à l'individualisme, à nous réaliser, mais sans pour autant déshumaniser l'autre ; n'oublions pas que l'atteinte optimum des objectifs est liée à la capacité des membres de l'équipe à prendre à la fois soin d'eux et du groupe.

Au même moment, il se passait une situation plus ou moins identique au sein de l'institution. Car comme décrit dans l'organigramme, en plus de la nôtre il y'avait également une autre équipe d'agent de recouvrement terrain qui avait été recruté dans les mêmes conditions que nous, mais en plus grand nombre (90), la lutte était donc beaucoup plus féroce, et plusieurs d'entre eux se plaignaient du favoritisme dont bénéficiait certains qui s'accrochait aux pieds du responsable recouvrement. De manière générale le mécontentement se faisait sentir dans les rapports d'objectifs qui nous étaient assignés, il y'avait moins de versements, les chiffres qui avaient commencé à remonter étaient stagnants et presque en baisse.

Témoignage 5 : La séparation

Nous étions dans la dernière ligne droite, cela faisait trois que mois que nous étions là et comme prévu il fallait se séparer d'une partie de l'équipe. Je me souviens encore de ce jour-là comme si c'était hier ; l'atmosphère était à la fois calme, triste et tendu. Personne n'osait s'adresser à l'autre dans le bureau, tout le reste du personnel savait plus ou moins ce qui se passait au sein de l'équipe du centre d'appels et observait de loin ce qui allait se passer. C'était vraiment gênant d'avoir tous les regards braqués sur soi et de ne pas pouvoir y changer grand-chose.

Ce jour-là, j'ai même vu l'une d'entre nous se retirer à la pause pour aller faire ses prières dans la pièce d'à côté, ce qui n'était jamais arrivé auparavant. Une autre faisait des allers-retours entre les toilettes et le bureau, d'autres étaient dans un mutisme total.

C'est finalement en début d'après-midi que nous avons reçu à tour de rôle les appels des ressources pour nous informer de soit la fin de notre contrat ou du renouvellement. La première à devoir quitter l'aventure était la plus jeune de l'équipe qui devait retourner aux études mais espérait tout de même être retenue et continuer des cours en soirée ; ce sont au total quatre (4) d'entre nous qui allaient nous quitter, des larmes de colère coulaient sur les visages, persuadées qu'elles étaient les victimes des conflits d'intérêts et qu'elles méritaient plus que certaines qui sont restées tout simplement parce qu'elles ont choisis de faire les rapporteuses auprès de la gestionnaire. Je faisais partie des heureuses restantes mais je n'en étais pas si fier et cela n'est pas seulement dû à l'empathie mais au fait que j'étais convaincue que les choses auraient pu se dérouler autrement, on aurait pu se séparer en acceptant chacune la performance de l'autre.

A la fin de cette journée, moi aussi j'avais le sentiment que c'était ma dernière au sein de son équipe car j'avais pris le soin de postuler dans une autre entreprise qui d'ailleurs m'avait accepté. J'allais ainsi prouver à la gestionnaire que j'avais un savoir-faire à revendre et qu'il n'avait qu'elle qui ne savait pas apprécier les compétences et les performances d'autrui.

La décision de sauter sur la première opportunité qui s'offrait était partagée par toutes, nous étions là physiquement mais ce n'était plus le même enthousiasme. De plus à quoi cela sert de rester si c'est pour être accusée de tout ce qui ne répondais pas aux attentes de la direction ? Trois mois plus tard j'ai rejoint un autre département au sein de l'institution, et ce fût pareil pour les autres filles quelques mois plus tard.

De nouvelles personnes ont été recrutées, et ce fût la catastrophe ; une bagarre a même éclaté en pleine séance de travail, nous les anciennes observaient de loin et je me confortais une fois de plus dans ma conclusion qui était que le problème n'était pas les filles mais plutôt la manière dont nous étions gérées car, ou l'attitude de chacune était le reflet de la perception de la situation.

C'était une nouvelle équipe de ressources humaines qui était aux commandes, notre gestionnaire fût convoquée suite à plusieurs plaintes des membres de sa nouvelle équipe, les ressources humaines dans leur démarche de compréhension ont contacté les anciennes afin d'avoir une idée de leur expérience au sein du centre d'appels. La gestion des activités de l'équipe était entre temps supervisée par une autre personne.

3.3 ANALYSE

Le premier chapitre a préalablement permis de mieux comprendre la notion du contrôle ainsi que les impacts qu'il pourrait avoir dans la gestion d'une organisation ; il s'agit à présent ressortir ces différents effets au travers des témoignages recueillis auprès de la narratrice-chercheuse elle-même représentant la source principale des données.

Pour une meilleure visibilité des données recueillies, chaque bloc de notre récit sera associé à un numéro de témoignage.

3.3.1 IMPACTS RELEVANT DE LA TYPOLOGIE DES MODES DE CONTRÔLE

3.3.1.1 L'influence sur les attitudes et la performance des membres de l'équipe

« Plus les jours passaient, plus l'atmosphère devenait lourde et difficile à gérer pour moi. Je percevais ses directives comme si j'étais une machine qui venait d'être programmée pour exécuter à la lettre les commandes. Chacune de nos rencontres me mettait dans un état de stress, je perdais mon verbe, je transpirais et je faisais même des prières afin que ma sanction du jour soit moins dure que la précédente. » (Témoignage 3).

Les effets du contrôle selon Langevin et Naro (2003) prennent deux dimensions principales ; la première est axée sur le comportement et vise à déterminer la relation entre

les systèmes de contrôle et l'impact qu'ils pourraient avoir sur les attitudes, les comportements ainsi que la performance des membres d'une équipe de travail. Le récit dans cette partie du témoignage démontre que lorsque les personnes sont soumises à une influence qui a pour but de contrôler d'une manière ou d'une autre l'exécution de leurs tâches ; elles se mettent à adopter des attitudes et comportements qui sont la résultante de ses directives dans leurs agissements. Travailler dans un état de stress compromet fortement l'atteinte des résultats escomptés.

La seconde s'intéresse beaucoup plus à l'impact sur l'effort et la performance des agents compte tenu du système d'évaluation et de rémunération (Langevin et Naro, 2003).

« Seulement la moitié d'entre nous devrais être retenues après les trois premiers mois en vue de la création de postes fixes pour le travail » (Témoignage 2).

Pour nous il ne s'agissait pas de rémunération, mais de réussir à maintenir sa place au sein de l'organisation. Comment réussir à donner le meilleur de soi pour atteindre les objectifs et aussi se démarquer lorsque l'environnement de travail ne le permet pas ; d'autant plus que la direction en amont attendait des résultats qui ne peuvent découler que d'un effort de travail collectif. *« Comment atteindre son plein potentiel quand on évolue dans un environnement où les gens ont tendance à dire que tout va bien seulement quand eux ils vont bien ? » (Témoignage 4)*

Comme le disait Ouchi (1979), un certain degré d'autonomie et de confiance est nécessaire lorsqu'il y'a une grande incertitude sur la quantité et la qualité de travail effectué par les acteurs. Nos comportements n'étaient plus naturels, chacune agissait envers l'autre en fonction de l'effet des directives de la gestionnaire.

3.3.1.2 L'individualisme et la concurrence au détriment de l'intérêt général

« On allait devoir apprendre à collaborer tout en essayant chacune de nous démarquer afin d'être retenue » (Témoignage 2).

« Le besoin de s'exprimer face à la situation devenait de plus en plus fort, des clans ont commencé à se former au sein de l'équipe ; d'une équipe de travail, nous sommes passées à des sous-groupes » (Témoignage 4).

Ces témoignages révèlent que le désir de réussir à se démarquer et de paraître meilleure aux yeux de la gestionnaire est devenu plus fort que celui de s'entraider afin de garder un bon équilibre de l'environnement de travail. Ouchi (1980) qualifie de contrôle clanique tout contrôle par lequel les objectifs et les valeurs de l'individu coïncident avec ceux de l'organisation. Ainsi, cette division et cette concurrence entre les membres de l'équipe sont finalement bénéfiques seulement pour la gestionnaire, car chacune donne le meilleur d'elle-même pour atteindre les objectifs fixés au détriment de l'intérêt général.

3.3.1.3 L'opportunisme au détriment des autres membres de l'équipe

« Hume disait qu'aucun individu n'a de bienveillance pour l'autre, mais peut avoir un intérêt à collaborer ; cette réflexion décrit entièrement la relation de travail que nous avons. L'atmosphère au sein de l'équipe s'apparentait au concept d'homo oeconomicus (qui décrit très bien cette rationalité de l'individu qui pense qu'en agissant seul il gravira plus rapidement les échelons et se contente d'utiliser les autres comme des agents nécessaires à son évolution plutôt que des collaborateurs avec qui il doit coopérer et non compétir) » (Témoignage 4). Cette manière de procéder confirme très bien l'accent mis par (Williams, 2001) sur la volonté d'une personne de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme.

Aussi, la division de l'équipe de travail telle que décrite dans le tableau 5, nous montre à quel point les membres du groupe 4 étaient prêtes à tout pour défendre leurs intérêts personnels. Se mettre ensemble pour combattre le reste de l'équipe en s'appuyant sur le favoritisme dont leur faisait jouir la gestionnaire tout en se méfiant chacune de l'autre rejoint les propos de (Gulati, 1995) qui soutient que c'est le type d'attente allégeant la peur liée au fait qu'un partenaire d'échange puisse agir de manière opportuniste. Cette méfiance

met en évidence le manque de confiance qui régnait entre les membres de l'équipe et qui une fois de plus est profitable à l'organisation.

Et pourtant, il arrive que la confiance pérennise les comportements opportunistes lorsqu'elle dispose « d'une capacité à absorber les comportements déviants » (Neuville, 1998, p. 88).

3.3.2 IMPACTS RELEVANT DU TRIPTYQUE CONTRÔLE-CONFIANCE-OPPORTUNISME

« Nous avons certes tous droit à l'individualisme, à nous réaliser, mais sans pour autant déshumaniser l'autre ; n'oublions pas que l'atteinte optimum des objectifs est liée à la capacité des membres de l'équipe à prendre à la fois soin d'eux et du groupe » (Témoignage 4).

Pour prendre soin les uns des autres il faudrait d'abord se faire confiance, alors que la confiance est enrichie lorsqu'elle considère les interrelations entre le triptyque Contrôle-Confiance-Opportunisme, car l'apparition d'une relation de confiance interpersonnelle entre A et B est susceptible de renforcer le comportement opportuniste ou de susciter beaucoup plus de contrôle de la part de l'un des deux. Si la confiance est un moyen d'influencer le comportement ; elle peut donc aussi être considérée comme un mode de contrôle.

« J'avais le sentiment de ne jamais faire ce qu'il faut comme il le fallait, toujours remonter pour des erreurs ou des actions qu'elle jugeait mal faites, mais jamais féliciter lorsque le travail allait au-delà de ses attentes » (Témoignage 3).

« Là où certains se contenteront de répondre oui pour faire plaisir au chef ; d'autres démontreront par une autre figure de style une meilleure manière de le faire transcendant ainsi la crainte du jugement, le sentiment d'avoir à se justifier ou encore le manque de confiance en sa capacité à sortir de meilleures idées » (Témoignage 4).

Si l'on se réfère aux travaux effectués par (Hosmer, 1995) la confiance, existe lorsqu'on reconnaît les efforts et qu'on s'investit à protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint. Un dispositif de contrôle simplifié conduit à une plus forte menace de l'opportunisme, car la méfiance engendre des coûts qui se justifient par la protection vis-à-vis de la menace opportuniste (Arrow, 1974).

3.3.3 IMPACTS RELEVANT DU CONTRÔLE SUR L'ENGAGEMENT DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

« La domination perdue tant et aussi longtemps que les dominés croient en la légitimité des gouvernants décideurs » (Témoignage 3). « De manière générale, le mécontentement se faisait sentir dans les rapports d'objectifs qui nous étaient assignés, il y'avait moins de versements, les chiffres qui avaient commencé à remonter étaient stagnants et presque en baisse » (Témoignage 4).

Le degré d'identification et d'implication de l'individu envers l'organisation dépend généralement de la perception qu'il a de la justice organisationnelle de celle-ci. Dans notre cas nous acceptions volontairement cette situation de domination malgré l'injustice que notre gestionnaire nous faisait subir. *« des larmes de colère coulaient sur les visages, persuadés qu'elles étaient les victimes des conflits d'intérêts et qu'elles méritaient plus que certaines qui sont restées tout simplement parce qu'elles ont choisi de faire les rapporteuses auprès de la gestionnaire » (Témoignage 5).*

Cette attitude confirme très bien l'analyse faite par Mowday et al. (1979, p.226) qui qualifie cela d'engagement de continuité ou calculé selon lequel l'individu aurait trop à perdre s'il devait quitter l'organisation, du fait des investissements personnels qu'il a pu faire et des alternatives d'emploi qui se présentent à lui.

« La décision de sauter sur la première opportunité qui s'offrait était partagée par toutes, nous étions là physiquement, mais ce n'était plus le même enthousiasme De plus à quoi sert-il de rester si c'est pour être accusée de tout ce qui ne répondait pas aux attentes de la direction ? » (Témoignage 5).

« Je faisais partie des heureuses restantes, mais je n'en étais pas si fier et cela n'est pas seulement dû à l'empathie, mais au fait que j'étais convaincue que les choses auraient pu se dérouler autrement, on aurait pu se séparer en acceptant chacune la performance de l'autre » (Témoignage 5).

Folger et Konovsky (1989) ont démontré que la justice procédurale expliquait mieux l'engagement organisationnel. Les employés ont recours à plusieurs critères pour évaluer le niveau de justice procédurale : par exemple, ils sont sensibles au fait que les procédures leur offrent l'opportunité d'exprimer leurs opinions Thibaut et Walker (1975), qu'elles soient appliquées de manière cohérente Barrett-Howard et Tyler (1986) et qu'elles garantissent que les décisions soient prises sur la base d'informations précises Leventhal et al. (1980). Nous retenons par ailleurs qu'un fort sentiment d'autonomie et d'influence et la possibilité d'utiliser ses compétences exercent une forte influence positive dans l'acceptation du dispositif de contrôle mis en place par les gestionnaires.

3.3.4 IMPACTS RELEVANT DU STYLE DE LEADERSHIP

Stogdill (cité dans Bass, 1990) soutient que le leadership est un processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet de fixer et de réaliser des objectifs. Le leadership joue un rôle fondamental dans les organisations et est particulièrement important dans la gestion des équipes qui supposent la réalisation d'un objectif dans des limites de temps et de coûts bien précises. Le style de leadership peut donc avoir des effets sur la performance de l'équipe de travail.

3.3.4.1 L'influence selon la personnalité du gestionnaire

Selon Sigmund Freud, reconnu comme étant le père de la psychanalyse ; l'influence vise à remettre en mouvement un désir en panne à des moments figés, pétrifiés de douleur, de contrainte, de tristesse, mais aussi de repérer des conflits internes et des facettes de soi qu'on n'accepte pas (côté obscur). Le sujet est donc emmené à se libérer d'un amour et

d'une haine refoulée qui trouvait dans certains symptômes la pauvre expression d'un compromis. C'est ainsi que dans un contexte professionnel ces symptômes se traduisent par le leadership du dirigeant.

« Son comportement était-il dû à la pression qu'elle-même recevait de la direction ? À son désir de mener cette mission à la perfection ? Ou c'était tout simplement sa manière à elle de montrer son pouvoir, son autorité, de nous dire que c'était son territoire » (Témoignage³).

Ayant pour constellation dominante la méfiance, notre gestionnaire s'est plongée dans son imaginaire, elle a réussi à faire de son fantasme une vérité absolue qui l'a conduit à considérer sa propre équipe comme une force menaçante. Elle a donc développé un mécanisme d'autodéfense pour rester sur ses gardes qui malheureusement fut destructif pour nous autres. Ce style de leadership rigide et inflexible aux changements crée de la tension et de l'agressivité entre les membres d'une même organisation sans que ces derniers puissent s'exprimer autrement que par ce qui est prévu dans les procédures. Il n'est pas mauvais d'être méfiante afin de préserver ceux pour quoi nous avons de l'intérêt, mais c'est l'excès de méfiance qui a conduit à rendre notre environnement de travail aussi hostile.

3.3.4.2 L'influence selon le style de communication du gestionnaire

« De nouvelles personnes ont été recrutées, et ce fut la catastrophe ; une bagarre a même éclaté en pleine séance de travail...Le problème n'était pas les filles, mais plutôt la manière dont nous étions gérées, car, l'attitude de chacune était le reflet de la perception de la situation » (Témoignage 5).

Cormier (2000) s'appuie sur la typologie élaborée par Merrill et Reid (1981) qui identifient quatre styles de communication : l'analytique, le directif, l'aimable et l'expressif. Le développement des habiletés de communication telles que l'écoute, le questionnement, le feed-back est tributaire du style personnel de communication. Par exemple, certaines personnes, dont le rythme d'interaction est rapide, éprouvent des difficultés à prendre le

temps d'écouter avec rigueur et précision. D'autres, qui préconisent l'harmonie hésiteront à transmettre du feed-back critique. La connaissance des styles personnels de communication représente donc un support utile au développement des habiletés de communication. Penley et al. (1991, cité dans Cormier, 2000) renforce ce point de vue en ajoutant que le degré d'habileté en communication que possède un individu est relié à la compétence communicationnelle. Il devient donc pertinent de voir l'effet du style de communication sur la compétence et la performance de chaque membre de son équipe afin d'adapter la forme qui lui convient le mieux.

3.3.4.3 L'influence selon le style de gestion

« La gestionnaire de mon équipe avait opté pour un contrôle autoritaire, elle voulait être le centre de tout ce qui se passait au sein de l'équipe, elle nous écoutait moins ou presque pas.... Je percevais ses directives comme si j'étais une machine qui venait d'être programmée pour exécuter à la lettre les commandes » (Témoignage 3).

Un leader est efficace s'il dirige ses employés de façon à les amener à atteindre les objectifs organisationnels tout en favorisant l'établissement d'un climat de travail satisfaisant. Selon House (1971) dans sa théorie du cheminement critique quatre styles de leadership sont à identifier (leadership directif, de soutien, participatif et orienté vers les objectifs). Le témoignage susmentionné montre clairement le style directif adopté par la gestionnaire, elle planifie, organise, dirige et contrôle le travail. Et pourtant elle aurait pu tout simplement adapter son comportement à la situation afin de nous faire accepter le contexte.

« ...elle persistait en s'appuyant sur les membres les plus fidèles de l'équipe afin de faire exécuter ses ordres, était-ce dans l'objectif d'elle-même se protéger vis-à-vis de la hiérarchie ou tout simplement un moyen de maintenir sa position d'autorité au sein de l'équipe » (Témoignage 4).

Parmi les gestionnaires, on identifie les leaders transactionnels, qui conçoivent leur relation avec les membres de leur équipe comme une forme d'échange contributions/rétributions ou

sanctions/récompenses, qui sont opposés aux leaders transformationnels qui ont la capacité de transcender la situation en imposant une vision et de modifier en conséquence le comportement des membres de leur équipe pour en faire de véritables agents de changement. Les qualités du leader transformationnel intègrent le charisme, ainsi qu'une capacité à motiver ses suiveurs en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations. Le modèle de Bass (1985) suggère que le leadership transformationnel et le leadership transactionnel sont deux aspects indépendants du leadership qui peuvent être combinés. Le modèle établit une première relation causale entre le leadership transactionnel et les résultats souhaités. Cette relation peut être bonifiée par la pratique d'un leadership transformationnel qui provoque des résultats supérieurs aux attentes lorsque le leader fait preuve de charisme, inspire, stimule et considère ses partenaires.

3.4 SYNTHÈSE DE L'ANALYSE

3.4.1 ENGAGEMENT ET PERFORMANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Parmi les types d'engagement énumérés plus haut, le modèle d'engagement de continuité ou calculé de (Bentein et al.,2004) selon lequel l'individu attache beaucoup plus d'importance à ce qu'il a pu faire comme investissements personnels et aux éventuelles possibilités d'évolution s'il réussit à maintenir sa place est celui qui décrit le mieux l'engagement au sein de notre équipe ; chacune calculait dans le moindre détail ce qu'elle consentait comme effort et ne voulait en aucun cas que ceux-ci soient considérés comme inférieurs à ceux des autres affectant ainsi la perception de justice au sein de l'équipe. Notre gestionnaire ne communiquant presque pas sur les performances individuelles a donc laisser libre recours aux spéculations. Certaines pratiques liées à l'information et à la communication font partie des pratiques centrales à l'engagement des travailleurs et à un degré moindre, de leur performance au travail. La transmission de l'information sur les résultats de l'entreprise de même que d'informations stratégiques viennent combler un

besoin ressenti chez les membres d'une même équipe d'être impliqués activement dans les décisions de l'organisation. Aussi, le partage d'information exerce une influence positive sur l'engagement affectif et peut être perçu par les individus comme une marque de confiance et un acte de transparence qui favoriserait l'attachement à l'organisation.

3.4.2 STYLE DE LEADERSHIP

Au regard des définitions recensées sur les différents styles de gestion jusqu'à l'aboutissement au style de leadership, une distinction a été faite entre le dirigeant leader et le dirigeant gestionnaire. Tandis que les seconds mettent l'accent sur le contrôle, les premiers transmettent une vision. Le dirigeant gestionnaire adepte de l'individualisme et de la distance hiérarchique aura beaucoup plus de difficultés à faire accepter les dispositifs mis en place pour diriger les tâches car ils seront perçus comme un moyen de pression dans l'exécution par les individus membres de l'équipe.

Dans une équipe comme la nôtre, les qualités telles que celles du dirigeant leader transformationnel sont les mieux adaptées pour la gestion optimale de l'équipe.

Dès lors, un ensemble de bonnes pratiques doivent être adoptées par la gestionnaire pour une amélioration de la relation avec les membres de l'équipe. À ce titre, nous avons pu identifier des éléments clés qui affectent la manière de gérer : la manière de communiquer, le style de gestion, la personnalité, les attentes des membres de l'équipe.

Selon Kouzes et Posner (2004), dix bonnes pratiques sont essentielles dans la gestion d'une équipe, nous avons adapter certaines d'entre elles à notre situation afin de proposer un ensemble de bonnes pratiques dans la figure 7.

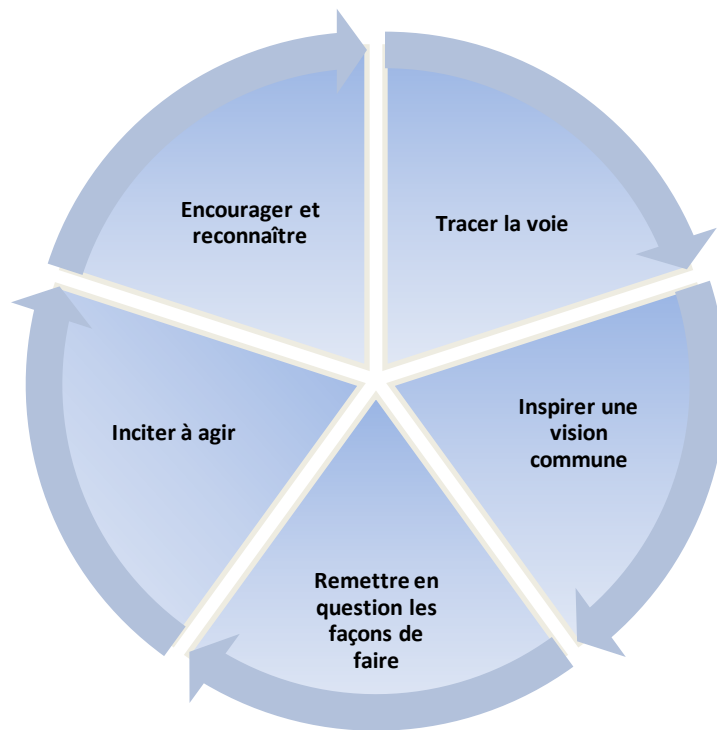


Figure 7 : Bonnes pratiques à adopter

Tracer la voie : Clarifier ses valeurs et celles de son équipe. Donner l'exemple avec des comportements en lien avec les qualités souhaitées. Créer une cohérence entre le discours et les actions pour favoriser l'adhésion.

Inspirer une vision commune : S'engager à voir l'avenir positivement et à susciter l'engagement vers une vision commune. En période de turbulence, il est essentiel que l'équipe soit orientée à des objectifs communs. Les efforts demandés sont grands et doivent être centrés sur des résultats partagés.

Remettre en question les façons de faire : Rechercher des occasions d'améliorations et d'expérimentations en incitant les personnes à aborder les situations autrement et à se défaire des pratiques dépassées. Encourager la prise de risques est mobilisant pour l'équipe.

Inciter à agir : Encourager la collaboration et la création de liens en laissant aux employés une marge de manœuvre, tout en favorisant le développement de compétences et les initiatives. Cette pratique permet de créer de l'engagement, car elle incite à être autonome et être plus confiant face aux changements. Les individus se sentent soutenus, deviennent plus compétents et comprennent que l'on accepte qu'ils puissent commettre une erreur.

Encourager et reconnaître : S'engager à mettre en lumière les efforts individuels et d'équipe. La reconnaissance est un excellent moyen de mobiliser. Au-delà des résultats atteints, il faut reconnaître les bonnes pratiques, la volonté et l'engagement des personnes

3.4.3 RELATION CONTRÔLE-CONFIANCE

Parler de contrôle entraîne inévitablement la question de la confiance. Si la confiance est un sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, travailler en confiance induit pour un gestionnaire de se fier à ses collaborateurs dans leur travail ; c'est également un état d'esprit porteur de sens dans lequel l'être humain s'accomplit dans un juste équilibre entre la liberté et la contrainte. Parallèlement à cela le rôle traditionnel du gestionnaire est d'être garant de l'exécution des tâches et de s'assurer que le travail est bien fait, ce qui induit d'avoir un regard sur le travail et l'état d'avancement des tâches. Cette double nécessité nous ramène à la célèbre expression : oui « la confiance n'exclut pas le contrôle », avoir une relation de confiance qui s'avère être une source de motivation pour les membres de son équipe tout en gardant un œil sur le bon déroulement de l'exécution des tâches n'est pas mauvais ; c'est plutôt la normalisation d'un principe managérial dans lequel le contrôle se fait justifier par une défavorisation de la confiance qui conduit à des conflits.

Si pour (Tannenbaum, 1964, p. 299), le terme contrôle organisationnel fait référence à « tout processus par lequel une personne ou un groupe de personnes ou une organisation d'une personne détermine intentionnellement ou influence ce que les autres feront » cela

signifie que le comportement des employés est régulé par rapport aux objectifs à atteindre. C'est ainsi que de façon générale le dispositif de contrôle permettra de :

Fournir aux collaborateurs de la prédictibilité face aux événements extérieurs grâce à une bonne application des règles établies

Donner de l'assurance dans la cohérence du traitement des difficultés rencontrées

Rassurer quant à l'application de normes et de valeurs communes dans les situations imprévues

Aussi, la confiance des collaborateurs envers l'organisation au travers du supérieur hiérarchique immédiat provoque une évaluation et une perception beaucoup plus positive des mécanismes de contrôle mis en place. De plus, la relation contrôle-confiance est médiée par l'équité procédurale qui assure aux collaborateurs l'application cohérente des règles, garanti les efforts consentis par l'organisation vis-à-vis d'eux et aussi un bon niveau de confiance dans le processus d'atteinte des objectifs construits par des échanges.

En revanche, comme ce fût dans notre cas une mauvaise implantation du processus de contrôle favorise le sentiment de manque de confiance, car elle entraîne une incohérence dans la gestion des situations et peut laisser percevoir une injustice dans l'application, une application trop stricte indique un manque de flexibilité dans le style de communication et engendre une absence de clarification de la nécessité de la mise en place du processus de contrôle. La confiance laisse donc place à l'opportunisme telle que présentée par l'approche négative de Williamson (1975).

D'après Merchant, le contrôle des individus répond à la nécessité d'encadrer les possibilités d'occurrence de comportements dysfonctionnels, lesquelles peuvent être classées en trois causes : « *Premièrement, les individus peuvent ne pas connaître de façon précise ce qui est attendu d'eux. Deuxièmement, les individus peuvent être motivés à prendre des décisions différentes de celles que l'organisation souhaiterait. Troisièmement,*

les individus peuvent ne pas avoir les compétences, qualités ou connaissances requises pour prendre les "bonnes" décisions. » (Merchant, 1998, cité par Langevin et Naro, 2003).

Autonomie et clarté des rôles : il est nécessaire de clarifier les rôles pour chaque membre de l'équipe afin qu'il soit capable de répondre clairement aux attentes, dans notre cas nous savions certes que l'objectif final était de recouvrer au maximum les créances, mais tout regroupement de personnes exige des prises de décisions face aux situations imprévisibles du quotidien. Nous laisser l'opportunité de nous concerter afin de proposer des actions adéquates favoriserait l'esprit d'équipe et de créativité plutôt que d'attendre que l'une des favorites de la gestionnaire nous retransmette la décision prise à la suite d'échange entre elles. Chaque membre de l'équipe devrait être capable de répondre aux questions suivantes : Quel est mon rôle ? Qu'est-ce qui est attendu de moi ? Sur quoi vais-je être jugée ?

Si chaque membre de l'équipe a un rôle et des responsabilités claires, par exemple d'un commun accord choisir une représentante comme dans la théorie du leader émergent de (Watson et al., 2002) qui sera chargée de remonter les situations à la gestionnaire permettra aux autres d'assurer la continuité des tâches, mais aussi d'accepter l'information qui découlera de l'échange, ce qui constitue un gain en efficacité, une meilleure collaboration, une meilleure couverture des responsabilités, une implantation optimisée du dispositif de contrôle et surtout un climat de travail propice à l'atteinte des résultats

Équité procédurale : La performance au travail ne se limite pas à l'accomplissement des tâches et aux responsabilités qui y sont liées, les travailleurs ont également des attentes en matière de justice plus précisément en matière de procédure de prise de décision et de traitement interpersonnels. Pour que les employés travaillent ensemble à l'atteinte d'objectifs communs, ils doivent avoir la même vision et surtout être au même niveau d'informations du processus à suivre. La théorie de Homans (1958) et d'Adams (1965) soutenant le concept de l'équité se fonde sur la base de deux principes. D'abord, l'existence d'un ratio entre la contribution (investissement) et la rétribution (profit personnel), comparé à celui d'autrui. Ensuite, l'existence d'une inégalité (égalité), à la suite de cette

comparaison, forme le sentiment de l'injustice (justice) qui déclenche un mouvement de rééquilibrage (Peretti, 2004). Il y a iniquité pour une personne chaque fois que sa contribution perçue, dans un emploi est psychologiquement dans une situation inverse avec ce qu'il perçoit être les contributions et/ou les rétributions de l'autre.

3.4.4 RECONNAISSANCE

D'après Clegg (1987), le contrôle comporte trois objectifs (diriger les tâches, évaluer le travail réalisé et récompenser les efforts des travailleurs). La reconnaissance envers les employés, consiste à reconnaître la valeur du travail effectué ainsi que les objectifs atteints par l'équipe. Pour se faire, la gestionnaire doit pouvoir instaurer une relation personnalisée avec chaque membre de l'équipe afin de percevoir les efforts fournis par chacun pour être en mesure de féliciter et éventuellement conseiller sur les points à améliorer en vue d'atteindre une qualité de travail satisfaisante. Selon Brun et Dugas (2002), la reconnaissance au travail est la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur. Les travaux de Brun et Dugas, (2002) classifient la reconnaissance en quatre principales formes, nous allons nous en inspirer afin de ressortir les bonnes pratiques à adopter afin de satisfaire les attentes des membres de l'équipe.

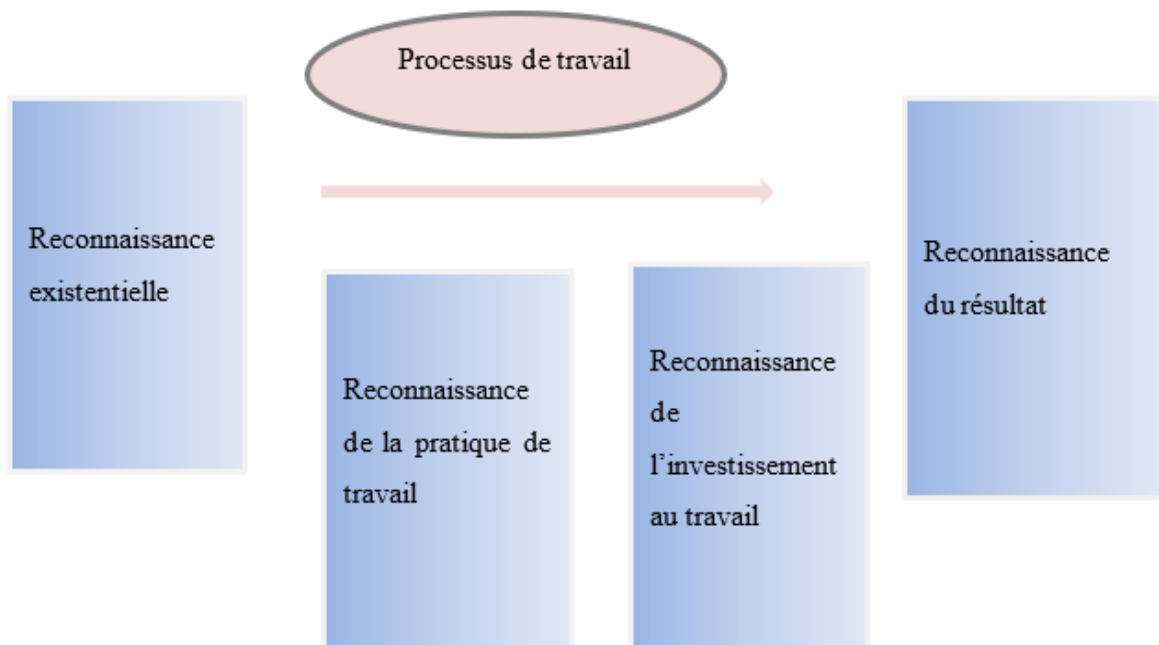


Figure 8 : La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Brun et Dugas (2002, P.24).

La reconnaissance existentielle : il s'agit de reconnaître chaque employé en tant qu'individu distinct, doté d'une intelligence, d'une expertise et de sentiments qui lui est propre. Une reconnaissance qui se manifeste quotidiennement, lors des échanges interpersonnels comme prendre des nouvelles de l'employé, de son niveau de stress et de son moral, mais peut aussi prendre des formes officielles par une flexibilité aux demandes particulières sur l'évolution du travail, les stratégies et les objectifs. Pour chaque individu cette reconnaissance à des bienfaits ressentis profondément, cela peut être traduit par un sentiment d'existence aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en compte.

La reconnaissance de la pratique de travail : elle porte principalement sur la manière dont les tâches sont exécutées, l'appréciation des compétences, des qualités professionnelles ainsi que des méthodes de travail. La gestionnaire pourrait mettre en avant la capacité de chaque membre à collaborer avec les autres dans le respect des valeurs

prônées par l'organisme, chacun verra ainsi sa contribution reconnue et cela peut mener à un développement du sentiment d'appartenance.

La reconnaissance de l'investissement au travail : cette forme de reconnaissance souligne de l'énergie et des efforts fournis sans égard aux résultats obtenus. Un mot d'appréciation pour une action remarquable ou l'engagement continu afin de mettre en évidence l'apport de l'employé pour le maintien d'un bon climat de travail.

La reconnaissance des résultats : elle vise à apprécier ainsi qu'à féliciter l'efficacité et les accomplissements de l'employé par une approche beaucoup plus humaine, par exemple féliciter spontanément, rencontrer chaque membre de l'équipe pour parler de ses réalisations et lui faire part des points remarquables de son travail pourrait fortement développer une relation de confiance entre la gestionnaire et chaque membre de l'équipe.

Aussi, la reconnaissance peut être une initiative des supérieurs, mais elle ne leur est pas exclusive. Le milieu le plus serein est celui où cette valorisation est exprimée entre pairs et collègues, surtout quand cette reconnaissance touche tout le personnel, sans discrimination, peu importe leur statut professionnel et leur formation. Il est normal que les employés se demandent s'ils reçoivent suffisamment de rétroactions positives pour leur travail, mais il devrait être aussi normal de se questionner s'ils font des rétroactions positives à leurs collègues. Il faut encourager à reconnaître l'individu plutôt que l'employé par « un bonjour » sincère, à reconnaître l'effort de leurs collègues par un « Merci pour ton travail », à reconnaître la qualité du travail d'un collègue, en lui disant « tu as de bonnes compétences professionnelles ».

3.5 RECAPITULATIF DE LA SYNTHÈSE

L'ensemble des analyses effectuées tout au long de la discussion permet de déduire que le contrôle organisationnel pourrait avoir un double effet dans la gestion d'une équipe de travail. Le premier est positif parce qu'il permet au gestionnaire d'effectuer un bon suivi de l'exécution des tâches et le second est négatif dans la mesure où il ne favorise pas l'autonomie et la créativité des membres de l'équipe de travail. Aussi, les réflexions en lien avec la performance nous ont conduit à la question du style de gestion qui s'avère être un élément majeur dans la perception de l'environnement de travail ainsi que du sentiment d'appartenance et de justice entre les membres de l'équipe. Il ressort également que la reconnaissance joue un rôle très important, car elle exprime une valeur au travail effectué et engendre chez l'individu une certaine motivation à continuer de donner le meilleur de lui-même. De plus, il apparaît qu'un contrôle strict impacte considérablement le niveau de confiance au sein des membres de l'équipe et réduit fortement l'engagement et la performance de ceux-ci.

Ainsi, les pratiques de gestion étant différentes (d'un endroit, d'une organisation, d'une personne ou d'une culture à l'autre), plusieurs facteurs tels que le contexte, le style de gestion, la manière de communiquer, la personnalité du gestionnaire, la structure organisationnelle, les enjeux et bien d'autres facteurs peuvent les influencer affectant directement les individus et la dynamique du groupe. Dès lors, une identification des pratiques inadaptées évoquée dans le Tableau 6 réalisé par nos soins s'avère nécessaire afin de s'assurer de la mise en place d'un système de contrôle plus adapté.

Tableau 6 : Identification et corrections des pratiques inadaptées au sein d'une équipe de travail

PRATIQUES INADAPTÉES IDENTIFIÉES	CONSÉQUENCES ENGENDRÉES	PROPOSITIONS DE PRATIQUES CORRECTIVES
Style de gestion basé sur le contrôle du comportement et des actions (Merchant,1982) inadéquat à l'équipe en place	Fragilisation de la relation contrôle-confiance (Williamson,1975) : excès d'autorité et absence de confiance	Faire preuve d'ouverture face aux propositions émises par chaque membre de l'équipe
Rythme inadapté de la stratégie d'atteinte des objectifs	Inadéquation entre les attentes et les décisions prises : distance hiérarchique (Hofstede,1994)	Prise de décisions par consensus pour concilier les actions à entreprendre aux réalités du terrain, prioriser la gestion participative
Insuffisance de reconnaissance, de rétroaction et de coordination (Dugas,2002)	Divergence entre les membres de l'équipe : climat de travail conflictuel	Encourager, féliciter les résultats obtenus et motiver pour rendre l'environnement de travail propice à l'atteinte d'une meilleure performance
Incohérence entre le discours de motivation et les agissements dans la pratique	Favoritisme vis-à-vis de certaines personnes : division clanique (Ouchi,1980) de l'équipe	L'exercice d'un leadership partagé ainsi que la valorisation de chaque membre de l'équipe

	de travail	
Absence de réaction de la gestionnaire face au climat de travail au sein de l'équipe	Leadership laisser-faire (Bass,1985) : Ambiguïté des rôles entre les membres de l'équipe	Résoudre les incompréhensions par le dialogue, appliquer une justice organisationnelle axée sur l'autonomie et la clarté des rôles
Style de communication directif inadéquat (Cormier,2000)	Influence sur la perception du mécanisme de contrôle: Baisse de l'engagement ayant une incidence sur la performance de l'équipe	Adopter une communication transparente facilitant la compréhension et l'implication de tous
Perception d'iniquité entre les membres de l'équipe (Peretti,2004)	Perte de l'esprit d'équipe : l'atteinte de l'objectif commun noyé par une bataille territoriale	Favoriser l'entraide et rendre chaque membre de l'équipe responsable du bien-être de l'autre

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, il ressort que cette recherche a exploré les éléments de réponse qui s'intéressent à la manière dont le contrôle permet de gérer efficacement ou non une équipe de travail. Cette étude réflexive s'est appuyée sur des travaux antérieurs (Chiapello, 1996) qui ont contribué au choix d'un cadre de recherche et d'une méthodologie. Ainsi, l'autopraxéographie est la méthode qui a permis au dirigeant-chercheur de confronter ses expériences personnelles avec la recension des écrits générée (Albert, 2017); laquelle confrontation a fait ressortir que la confiance, la performance, l'engagement (affectif , calculé ou de continuité) , les styles de leadership transactionnel et transformationnel (Bass,1985) et directif (Rowe et Mason, 1987) et la reconnaissance (existentielle, de la pratique et l'investissement au travail, des résultats) impactent considérablement la perception et l'acceptation du mécanisme de contrôle dirigé par la gestionnaire.

En effet, la relation contrôle-confiance et l'engagement sont intimement liés et affectent la perception du climat de travail d'une part, ainsi que la performance des membres de l'équipe de travail d'autre part. Quant aux styles de leadership, ils sont caractérisés par des facteurs intrinsèques tels que la personnalité du gestionnaire (en tant que leader de l'équipe) mais également des facteurs extrinsèques comme les attentes des membres de l'équipe vis-à-vis des objectifs à atteindre. Le bon leader est donc le gestionnaire qui sait faire preuve de stratégies adaptées aux objectifs visés tout en tenant compte des besoins et du bien-être des membres de l'équipe. Par ailleurs, pour maintenir le rythme dynamique et constant de chaque membre de l'équipe dans l'exécution des tâches, une gestion participative apparaît comme un outil adéquat dans le fonctionnement de l'équipe. Ce mode de fonctionnement permettrait d'assurer une certaine stabilité et un dynamisme dans l'atteinte des objectifs. Aussi, l'autonomie et la reconnaissance apparaissent comme des éléments nécessaires à la créativité et à l'épanouissement des individus membres de l'équipe.

Plus ils se sentent impliqués dans le processus décisionnel, plus le dispositif de contrôle paraît normal et plus le gestionnaire est strict plus le contrôle apparaît comme un moyen de pression visant à une lutte individualiste au péril de la performance collective.

En somme, cette recherche a non seulement permis de mieux comprendre l'impact du contrôle dans la gestion d'une équipe de travail, mais aussi de découvrir plusieurs autres facteurs qui ont une fonction essentielle dans l'acceptation du contrôle comme mécanisme de gestion. À ce titre, ce travail a conduit à la construction d'un ensemble de bonnes pratiques ainsi que d'un outil permettant le diagnostic des pratiques inadaptées et l'identification des actions correctives pour les gestionnaires afin qu'ils puissent mieux se faire comprendre par les membres de l'équipe sur les attentes ainsi que l'objectif visé par l'implémentation d'un dispositif de contrôle au sein de l'équipe de travail. En conséquence, il ne s'agira plus de contrôler ce qu'ils font mais plutôt d'un processus visant à diriger les tâches, évaluer le travail réalisé, reconnaître et récompenser les efforts consentis. On en déduit que l'usage de l'autopraxéographie a donné la possibilité d'examiner méthodiquement et de découvrir de nouvelles pistes (Albert, 2017) ayant conduit à une meilleure compréhension de l'expérience vécue mais également à la création du modèle de cartographie permettant de mieux appréhender les prochains défis.

Cependant, cette recherche reconnaît quelques limites liées au choix méthodologique réalisé (Lazzari Dodeler et Albert, 2017). Il s'agit de reconnaître, dans un premier temps, que la mémoire humaine a ses limites et qu'elle peut modifier la vision des expériences antérieures (Albret, 2017). Ensuite, la seconde limite est liée au fait que la recherche s'est appuyée sur une seule source d'informations empiriques (Albert, 2017). Dès lors, les résultats de cette recherche pourraient servir d'éléments déclencheurs pour une autre forme d'analyse avec un échantillon plus élargi, pour d'autres chercheurs qui s'intéresseront à une problématique similaire à la nôtre.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M. N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *SAGE Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16, 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M. N., & Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans Frimousse, SS. Et Peretti, J.M (coord.), Produire du savoir et de l'action-le vade-mecum du dirigeant-chercheur. E.M.S éditions. (No. hal-03229689).
- Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 5, 163-175. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Anthony, R. N., & Ardoin, J. L. (1993). La fonction contrôle de gestion. Publi-Union.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Harvard Business Review Press.
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organizations*. Traduction française : Les limites de l'organisation, PUF, Paris, 1976.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information management*, 20(1), 61-98.
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43, 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Barel, Y. (2001). Complémentarité et contradictions des formes de contrôle: le cas de la grande distribution. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 5-31.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
- Bessire, D. (1995). *Régulation et systèmes de planification-contrôle: l'exemple de la grande distribution*. Institut du commerce et de la consommation.
- Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité contrôle audit*.
- Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, PUF, 3e édition.
- Bollecker, M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion : État de l'art et perspectives. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(1), 87-106. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cca.131.0087>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London. Tavistock Publishing. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination*. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Bornarel, F., Huault, I., & Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC). (2008). *La confiance comme mode de contrôle social : l'exemple des cabinets de conseil* (dissertation). ANRT.
- Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, 6(6), 95-109. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.95-110>
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2).
- Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y., & Sole, A. (2008). *Le contrôle de gestion-Organisation et mise en œuvre* (No. Hal-00680081).
- Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*: Sage.
- Cormier, S. (2000). *La communication et la gestion* (Vol. 255): Presses de l'Université du Québec.

- Ebacher, A. (2006). L'influence du sentiment d'efficacité personnelle, de la prédisposition à faire confiance et du lieu de contrôle sur les comportements du superviseur susceptibles de susciter la confiance des subordonnés (Order No. NR23601). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304914379). <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.uqar.ca/dissertations-theses/linfluence-du-sentiment-defficacite-personnelle/docview/304914379/se-2?accountid=14720>.
- Essid, M., & Berland, N. (2010). *Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises: " l'usine à gaz responsable"*. Paper presented at the 31e Congrès de l'Association francophone de comptabilité.
- Follett, M. P. (1932). *The process of control*.
- Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise* (Doctoral dissertation, Paris 9).
- Granovetter, M. (2002). Economic action and social structure. *International Business: Critical Perspectives on Business and Management*, 4(3), 3.
- Hofstede, G. H. (1968). The game of budget control: how to live with budgetary standards and yet be motivated by them. Van Gorcum.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, 187-210.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z., Lalanne, J., & Kouzes, J. M. (2004). Les 10 pratiques des leaders mobilisateurs : Le portrait des managers leaders par leurs collaborateurs.
- Löning, H. (2003). Les nouveaux enjeux du contrôle, in H. Löning (coord.), *Le contrôle de gestion - organisation et mise en œuvre*, Dunod
- Langevin, P., & Naro, G. (2003). Contrôle et comportements: une revue de la littérature anglo-saxonne. In *Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion* (pp. CD-Rom).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment managing differentiation and integration.

- Mäkilouko, M. (2004). Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. *International Journal of Project Management*, 22(5), 387-396.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23(4), 43.
- Mlaiki, A. & Kefi, H. (2013). La confiance et les différences interculturelles dans l'externalisation des systèmes d'information. *Management & Avenir*, 63, 209-229. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0209>
- Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1982). Structure & dynamique des organisations. Les Editions d'organisation.
- Nogatchewsky, G. (2002). Les modes de contrôle entre clients et fournisseurs. In Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit (pp. CD-Rom).
- Nogatchewsky, G., & Sponem, S. (2002). L'utilisation de l'e-mail dans le contrôle organisationnel: le cas de la relation supérieur-subordonné. In *Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* (pp. CD-Rom).
- Okamba, E. (2005). Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines: Éditions Publibook.
- Olsen, M. E. (1978). « The process of social organization », New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.
- Petitjean, J. L. (2001). Coordination inter-firmes: de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle. In *22ème congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC)*.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American psychologist*, 35(1), 1.
- Rowe, A. J., & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*: Jossey-Bass.

- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of management review*, 36(2), 338-360.
- Saunier, P. (2007). Un état de l'art sur les modes de contrôle organisationnel.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations* (Ser. McGraw-Hill series in management). New York, McGraw-Hill.
- Tannenbaum, A. S. (1964). Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 236-257.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.
- Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse (Doctoral dissertation, USTV).
- Young, S. M., Anthony, R. N., Hopwood, A. G., Kaplan, R. S., & Merchant, K. A. (1991). The management control function. *Journal of Marketing*, 55(1), 106–106. <https://doi.org/10.2307/1252207>
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in organizational behavior*.

