

## AU PAYS DES INJONCTIONS PARADOXALES : COMMENT LES INDIVIDUS PERÇOIVENT-ILS LES ATTENTES DE CONFORMITE ET D'AUTONOMIE ?

**Annick BOURGUIGNON**

Depuis une quinzaine d'années, la perception de l'environnement concurrentiel, réputé « complexe » ou « turbulent », a conduit les directions des organisations à modifier leurs stratégies et par suite, les attentes qu'elles développent vis-à-vis de leurs membres. Ce texte présente les premières étapes d'une recherche sur le paradoxe induit par cette évolution et ses conséquences pour les membres de l'organisation qui lui sont confrontés.

La construction d'un cadre théorique commence par le « démontage » du paradoxe inhérent aux attentes des organisations et son analyse en terme de double contrainte potentiellement dommageable pour l'individu. La première partie montre également comment cette double contrainte est institutionnalisée dans les instruments d'évaluation des performances.

Dans un deuxième temps, la réflexion se fait inductive. L'argument théorique développé dans la première partie étant emprunté à la psychiatrie, champ assez lointain de la gestion, il a semblé utile d'approfondir la réflexion avant d'entreprendre sa validation empirique. Pour enrichir cette réflexion, nous avons examiné les résultats d'une recherche empirique<sup>1</sup> conduite pour un autre propos mais dont les résultats sont susceptibles d'éclairer la façon dont les acteurs « vivent » ce paradoxe. La deuxième partie présente donc d'abord rapidement la méthodologie et le terrain de cette recherche empirique, avant d'en exposer les résultats. Quel élément du couple paradoxal conformité-autonomie est-il perçu comme le plus important ? Existe-t-il une relation entre les deux perceptions ? Peut-on faire un lien entre ces perceptions et certains traits de leurs « percepteurs » ?

Une troisième partie discute ces résultats, en particulier leur pertinence par rapport à la mise en perspective théorique de départ. La conclusion expose les perspectives académiques et opérationnelles de cette première exploration.

### **CONFORMITE ET AUTONOMIE : UNE DOUBLE CONTRAINTE**

Le contrôle d'une demande fondamentale de conformité

Le dictionnaire<sup>2</sup> définit la conformité comme un comportement qui conduit à « être en accord avec » (un usage, une circonstance, un ordre...) et il en donne « adhésion » et « soumission » pour synonymes.

La conformité est un des termes de l'échange régi par le contrat de travail : l'entreprise rémunère la force de travail et la subordination, la soumission du salarié à ses règles. La conformité peut être rapprochée de la discipline, qui « exige des personnes une qualité de comportement » selon les exigences qui découlent soit du contrat de travail, soit de la mission confiée (Frédy, 1996).

Bourguignon a analysé les systèmes d'évaluation dans les organisations<sup>3</sup> à l'aide de la grille sociologique de Reynaud (1989). Elle a proposé de considérer que ceux-ci sont les dispositifs de contrôle de l'application d'une règle sociale selon laquelle « le comportement individuel doit être dirigé vers la réalisation des objectifs organisationnels » (Bourguignon, 1998a). Cette règle structure l'action collective dans le sens du projet élaboré par la direction de l'organisation : atteindre les objectifs organisationnels.

C'est le contrôle de son application – par l'évaluation de la performance – et l'existence de sanctions positives ou négatives selon la « qualité » de l'application, qui

<sup>1</sup> La collecte de données a été bénéficié du concours financier du Centre de Recherche de l'ESSEC.

<sup>2</sup> Petit Robert, 1988.

<sup>3</sup> Son analyse exclut l'évaluation de la performance des candidats au recrutement et l'évaluation du potentiel des membres de l'organisation.

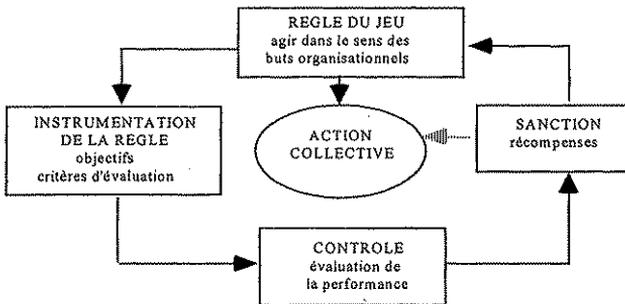
« font » cette règle. Cette règle fondatrice de l'action collective est par ailleurs utilisée par les acteurs pour leurs stratégies personnelles (revenu, position sociale, image de soi, reconnaissance sociale, réalisation de soi, etc.).

Cette règle est très souvent institutionnalisée par les diverses procédures de « prévision » (plans, budgets, direction par objectifs) qui allouent à une entité ou à un acteur leur « part »<sup>4</sup> des objectifs centraux. Lorsque la règle n'est pas institutionnalisée par l'allocation formelle d'objectifs, elle n'en existe pas moins. Le contenu des référentiels de l'évaluation donne alors une idée acceptable des attentes de l'organisation. Le contrôle de la règle prend place lors des diverses procédures de suivi : suivi budgétaire et plus généralement suivi des performances par le contrôle de gestion, appréciation des performances à l'initiative de la GRH.

Sur ces bases, Bourguignon décrit ainsi le processus évaluatif :

FIGURE N°1

**LE CONTROLE DE L'ACTION COLLECTIVE PAR L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE (IN BOURGUIGNON, 1998A)**



Selon cette analyse, le contrôle qui s'opère lors des moments d'évaluation s'entend bien comme un contrôle de conformité : les comportements<sup>5</sup> sont-ils « en accord avec » (cf. *supra*) les attentes de l'organisation ?

L'attente fondamentale de l'organisation est une attente de conformité et celle-ci fait l'objet de contrôles réguliers. Cette attente est consubstantielle aux organisations : dès 1918, Fayol définissait le contrôle comme l'action de « veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés » (Fayol, 1918/1979).

Aujourd'hui, dans les organisations, le contrôle est omniprésent. L'appréciation des performances des personnes est un instrument de gestion extrêmement répandu (Cegos, 1994) et les systèmes d'évaluation du contrôle de gestion peuvent être considérés comme universels (Löning, Pesqueux et al., 1998). En outre, le renouveau de la fonction contrôle de gestion au cours des deux dernières décennies a conduit à un élargissement notable du champ du contrôle (Bourguignon, 1999).

### La demande nouvelle d'autonomie

L'autonomie peut être définie comme « liberté morale, en tant qu'état de fait, opposé d'une part à l'esclavage des impulsions, de l'autre à l'obéissance sans critique aux règles de conduite suggérées par une autorité extérieure<sup>6</sup> » (Lalande, 1992). Dans les organisations, la liberté relative qu'elle contient est souvent associée à deux choses assez différentes, même si elles ne sont pas indépendantes :

<sup>4</sup> *A priori* celle-ci tient compte des multiples relations de dépendance qui font que la performance collective n'est pas la somme arithmétique des performances individuelles.

<sup>5</sup> Selon les systèmes, les comportements sont appréciés qualitativement ou quantitativement, à l'aune de leurs moyens ou de leurs résultats (Bourguignon, 1998a).

<sup>6</sup> C'est moi qui souligne.

(1) une décentralisation du pouvoir, que l'on retrouve dans les pratiques de participation (Bellier-Michel, 1997) ou de délégation (Picq et Retour, 1998) ;

(2) l'absence de référence externe, qui s'exprime dans des attentes organisationnelles comme la prise d'initiative ou la créativité. L'initiative est bien le fait de celui qui « le premier, propose, entreprend ou réalise quelque chose de lui-même »<sup>7</sup> et la créativité est toujours associée à la nouveauté.

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs facteurs – dont l'internationalisation et l'accentuation de la concurrence, les mutations technologiques et les incertitudes économiques – ont motivé un besoin accru d'adaptation rapide des entreprises, qui passe entre autres par une flexibilité, une décentralisation des décisions et une mobilisation renouvelée du personnel (Peretti, 1996). D'une part, il est généralement admis que la performance, la satisfaction et la motivation augmentent avec le développement de l'autonomie dans le travail (Jenkins, 1996), qui s'incarne souvent dans de nouvelles formes d'organisation. D'autre part, la complexité et l'instabilité croissantes conduisent à remettre en cause le paradigme classique du contrôle et à lui substituer celui de pilotage, fondé sur « l'autonomie cognitive et (...) politique des acteurs » (Lorino, 1995). Nous utiliserons ces deux adjectifs pour qualifier le double contenu de l'autonomie (cf. *supra*).

La question de l'autonomie des acteurs n'est pas nouvelle (cf. par exemple, le courant de l'analyse sociotechnique), mais il nous semble que, jusqu'à présent, l'accent avait été plutôt mis sur son volet politique. Que l'organisation revendique des acteurs créatifs et pleins d'initiative est plus nouveau. Cette nouvelle demande d'autonomie va évidemment de pair avec le développement de modes de leadership alternatifs au modèle traditionnel. Depuis Fayol (1918/1979), qui définissait son « commander » comme « faire fonctionner le personnel », les modèles de direction se sont affinés... La mode récente de l'« empowerment », ou « responsabilisation des acteurs » (Bellier-Michel, 1997), correspond bien à la nouvelle donne : l'organisation laisse du pouvoir à ses acteurs pour stimuler leur réactivité.

Cette attente d'autonomie reformulée est présente dans les dispositifs d'appréciation. Ainsi, la capacité à être autonome figure souvent formellement dans les documents d'évaluation. Par ailleurs, les « nouveaux » systèmes de contrôle de gestion sont explicitement conçus pour favoriser la créativité des acteurs (Demeestère et al., 1997). En outre, cette attente est en permanence diffusée par les multiples messages centraux qui exhortent à l'adaptation et à la réactivité. La nouvelle demande de l'organisation peut se résumer ainsi : « Ne te contentes pas de faire ce qui est demandé, sois créatif et entreprenant ».

## La double contrainte

Dans cette section, nous montrons que les demandes simultanées de conformité et d'autonomie sont non seulement contradictoires, mais paradoxales, et qu'ensemble elles constituent une double contrainte. Nous présentons d'abord ces concepts avant de les appliquer à la situation étudiée.

**Paradoxe et double contrainte.** Watzlawick et ses collègues (1967/1972) ont proposé de distinguer contradiction et paradoxe. La contradiction induit un conflit dont on « sort » en choisissant l'un des termes de l'alternative. On peut avoir du mal à choisir, se tromper, regretter, mais le choix est logiquement possible. En France, l'exemple le plus populaire de la contradiction s'exprime dans « le beurre et l'argent du beurre ».

Le paradoxe est une « contradiction qui vient au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses « constantes » » (Watzlawick et al., 1967/1972). Il peut être affirmatif (« je suis en train de mentir ») ou « pragmatique ». Dans ce cas, il peut prendre la forme d'une ou plusieurs injonctions. « Sois spontané » est sans doute l'injonction paradoxale la plus connue. Elle place celui qui reçoit cette injonction dans une position intenable, car pour obéir, il lui faudrait être spontané par obéissance, donc sans spontanéité ! A la différence d'une injonction contradictoire, l'injonction paradoxale « barre la possibilité même du choix » (Watzlawick et al., 1967/1972).

Le concept de double contrainte (*double bind*) a été introduit en 1956 par Bateson, Jackson, Haley et Weakland à l'occasion de travaux sur la schizophrénie. Une situation de

<sup>7</sup> *Trésor de la langue française*, Paris : Gallimard-CNRS, 1988.

double contrainte s'analyse comme un ensemble d'injonctions paradoxales et elle suppose plusieurs « ingrédients » (Watzlawick, 1963 ; Watzlawick et al., 1967/1972) :

1. Deux personnes ou plus, engagées dans une relation qui a une grande valeur vitale, physique et/ou psychologique, pour au moins l'une d'elles. Si l'une de ces personnes a été d'abord décrite comme une « victime », il a été établi ensuite que la double contrainte est une interaction réciproque, qui « enferme » également tous les partenaires ;
2. Une expérience répétée, qui conduit la victime à s'attendre à cette double contrainte et qui l'intègre comme faisant partie de la nature des choses ;
3. Une première injonction négative, qui peut être formulée de deux façons différentes. Soit « ne fais pas ceci ou je te punirai », soit « si tu ne fais pas cela, je te punirai ». Le contexte d'apprentissage est fondé sur l'évitement de la punition, plutôt que sur la recherche d'une récompense ;
4. Une seconde injonction, qui est en contradiction avec la première à un niveau abstrait, mais qui est comme la première renforcée par une punition. Cette seconde injonction est souvent plus « subtile » que la première. Elle peut en particulier être non-verbale ou venir d'une tierce partie ;
5. Une troisième injonction négative qui interdit à la victime de sortir de la contradiction. Cette troisième injonction est parfois rendue superflue dans la mesure où les punitions associées aux deux premières injonctions (*cf. supra*) impliquent une menace vitale ;
6. Enfin, tous ces ingrédients ne sont plus nécessaires lorsque la victime a appris à percevoir son univers en terme de double contrainte. N'importe quel élément de la double contrainte peut alors être suffisant pour produire les effets de l'ensemble (panique, colère).

Le caractère pathogène de la double contrainte et sa relation causale avec la schizophrénie ont été très discutés (Zimbardo et al., 1995 ; Watzlawick et al., 1967/1972). Sans aller jusqu'à ces désordres extrêmes, on voit mal comment une double contrainte peut favoriser un processus d'apprentissage. Par ailleurs, l'absence d'issue – tout mouvement du sujet conduit à sa punition – est nécessairement anxiogène.

**Conformité et autonomie : deux injonctions paradoxales.** La contradiction entre les attentes de conformité et d'autonomie cognitive est évidente. En effet, l'injonction de non-déviance, de conformité suppose un existant préalable (le comportement attendu) avec lequel on serait « en accord » (*cf. supra*)... ce qui est totalement étranger au concept d'initiative : l'initiateur est « premier ».

En outre, l'injonction d'autonomie, assez proche du « sois spontané » est paradoxale : on n'est jamais autonome lorsqu'on répond à une injonction. Si la spontanéité s'épanouit dans la liberté et disparaît sous la contrainte (Watzlawick et al., 1967/1972), qu'en est-il de l'autonomie qui est... liberté (*cf. supra*) ? !

En outre, l'existence d'une attente simultanée de conformité et d'autonomie nous paraît assimilable à une situation de double contrainte. Reprenons les « ingrédients » ci-dessus :

1. Il existe bien deux parties, voire plus : l'individu (occupant la position de « victime » apparente, *cf. supra*) et l'organisation, dont la « voix » est médiatisée par le(s) supérieur(s) hiérarchique(s), les fonctionnels de la stratégie, du contrôle, de la GRH, etc. ;
2. L'expérience est récurrente. Les tableaux de bord sont souvent produits et analysés mensuellement. Quant à l'appréciation, elle n'est en général formelle qu'une fois dans l'année... mais elle est informelle tous les jours ! La communication des messages stratégiques et des comportements attendus est permanente : l'individu fait l'expérience continue de ce qu'on attend de lui ;
3. La première injonction (conformité) peut être formulée ainsi : « ne te comportes pas dans un sens différent du sens attendu, ou tu seras puni ». Même si, en France, la punition est plus souvent une absence de récompense (non-promotion, non-augmentation) qu'une sanction au sens répressif du terme, elle est en général perçue comme telle. L'existence même de dispositifs de contrôle/évaluation vaut injonction ; celle-ci est en outre implicitement relayée par ceux qui les animent (supérieur hiérarchique, contrôleur de gestion en particulier) ;
4. La seconde injonction (autonomie) peut être formulée ainsi : « prends des initiatives, sois autonome, entreprenant, créatif ». Emise à travers les

dispositifs et les messages centraux (*cf. supra*), elle n'émane pas forcément de la personne perçue comme émettrice de la première injonction. On a observé ci-dessus que cette seconde injonction était paradoxale, et en outre, contradictoire avec la première ;

5. Il n'existe pas à proprement parler de troisième injonction qui interdit au sujet de sortir de la double contrainte. Mais son « domaine d'application » vaut interdiction – sauf à s'exclure volontairement de l'organisation. En effet, cette double contrainte est relative à la règle fondatrice de l'action collective. Pour l'individu, un des enjeux de son respect est bien l'appartenance à la communauté de travail. L'appartenance s'entend ici au sens juridique ou social : un acteur au comportement déviant peut être licencié ou socialement exclu de la communauté de travail. C'est donc bien la survie sociale de l'individu qui se joue dans la double contrainte ;
6. La double contrainte reste active même lorsque les deux injonctions ne sont pas simultanément émises. L'émission « en continu » (*cf. supra*) de l'un ou l'autre de ses termes suffit à réactiver la situation paradoxale.

Cette double contrainte se noue dans les divers dispositifs d'évaluation des performances. En matière d'appréciation annuelle des personnes, ceux-ci contiennent souvent l'injonction d'autonomie, mais simultanément contrôlent la conformité des réalisations aux objectifs fixés l'année précédente. En matière de performance collective, les dispositifs de suivi budgétaire s'inscrivent sans ambiguïté dans le cadre du contrôle, mais simultanément, il est de plus en plus demandé aux acteurs du terrain d'être créatifs et réactifs face aux évolutions.

On peut se demander si les constats d'insatisfaction récurrents formulés à l'égard des systèmes d'évaluation ne correspondent pas à l'expression implicite des conséquences néfastes de cette double contrainte. En GRH, une enquête récente auprès de DRH estime que seuls 43% des systèmes favoriseraient la capacité d'innovation – qui peut être considérée comme une expression proche de la prise d'initiative (Cegos, 1994). De leur côté, les cadres évalués pensent que « l'évaluation est en bon système », mais qu'« on n'en retire rien ou presque » (Riberolles, 1992). Plus explicite, le DRH partenaire de l'enquête citée ci-dessus fait remarquer que « on n'évalue jamais assez la capacité à prendre de l'initiative, même quand ce n'est pas demandé – *parce que ça n'aurait pas de sens de le demander*<sup>8</sup> ».

Au-delà de ces quelques symptômes, il conviendrait de vérifier si cette double contrainte (1) est perçue comme telle par les acteurs, (2) a les conséquences, même mineures, qu'évoque la littérature psychologique (stress, anxiété, perturbation du processus d'apprentissage...). Avant de monter un dispositif de recherche spécifique, il nous a semblé utile d'enrichir notre cadre théorique à partir du dépouillement exploratoire de données recueillies à l'occasion d'une recherche sur un thème voisin.

## **ELEMENTS D'EXPLORATION DES PERCEPTIONS DE CONFORMITE ET D'AUTONOMIE**

### **Méthodologie et terrain d'enquête**

Cette enquête s'intéressait d'une façon très générale à la perception des critères d'évaluation de la performance. Les choix méthodologiques ont donc été construits dans ce cadre – et non dans celui de notre interrogation présente. Il s'agissait d'une enquête par questionnaire auprès de toute une population de cadres supérieurs bancaires (144 personnes), plus précisément tous les directeurs de groupes d'agences d'un grand réseau bancaire français. Ce dispositif permettait de contrôler au mieux les messages stratégiques et les dispositifs d'évaluation (*a priori* les mêmes pour tous), pour mesurer la variabilité individuelle de la perception des critères d'évaluation.

Les groupes d'agences, dits polyvalents, s'adressent simultanément aux marchés des entreprises et des particuliers. Leurs directeurs sont appréciés annuellement<sup>9</sup> et ils reçoivent mensuellement un tableau de bord très complet. L'appréciation annuelle est traditionnellement très calquée sur les objectifs budgétaires ; le redressement de cette « dérive quantitative »<sup>10</sup> est en cours, mais encore très récent à la date de l'enquête.

<sup>8</sup> C'est moi qui souligne.

<sup>9</sup> En principe. L'enquête a montré que la procédure est inégalement appliquée selon les régions

<sup>10</sup> Selon le DRH du réseau de la banque.

Depuis environ cinq ans à la date de l'enquête, le réseau de la banque, en profonde mutation, s'adapte aux bouleversements qui affectent le secteur bancaire depuis la décennie 1980 (Association Française des Banques, 1989). Les objectifs stratégiques se sont multipliés (développement commercial, rentabilité, maîtrise du risque) et leur présence a varié dans le temps. Les structures ont été réduites, allégées, requalifiées. L'animation des équipes devient une mission essentielle. La fonction contrôle de gestion, renforcée, tant en terme de visibilité dans la structure que d'animation, développe des méthodes d'évaluation par *benchmarking* interne.

Dans le passé, le réseau de la banque a développé une culture d'obéissance, parfois qualifiée de « militaire » par certains directeurs. Ceux-ci soulignent que « le réseau est très discipliné : il râle mais il exécute » ou encore que « on est dans une maison où on doit être obéissant ». Certains intériorisent cette nécessité au nom de la taille du réseau : « le réseau est une machine très lourde (...) et aux postes de commandement, sur le terrain, (...) il n'est pas question d'avoir des gens qui ont des états d'âme sur un certain nombre de fondamentaux ». D'autres évoquent un « cadre rigide » qui leur est manifestement pesant... même s'ils s'en accommodent !

L'examen des procédures de gestion – du moins dans le domaine de l'évaluation des performances – confirme que la hiérarchie est omniprésente dans le fonctionnement quotidien de la banque. Par exemple, les informations de gestion ou des « règles du jeu » centrales essentielles (comme les critères d'attribution de la part variable de rémunération) sont communiquées via la voie hiérarchique – avec tous les risques de distorsion ou de rétention que cela comporte. Au siège national du réseau, on explique qu'une information qui passerait par-dessus un « fossé hiérarchique » serait perçue comme « un discours du siège » et serait donc moins « efficace », moins susceptible d'être suivie d'effets. La culture de soumission à l'autorité va donc de pair avec un pouvoir significatif de la hiérarchie.

Le questionnaire, « parrainé » par la direction du réseau<sup>11</sup>, acheminé par courrier interne, a été auto-administré et retourné directement à l'enquêteur. Le taux de réponse est de 62% - taux de réponse exploitable, 61% - et la représentativité de la population répondante est satisfaisante. Néanmoins, comme dans toutes les enquêtes auto-administrées, il est vraisemblable que ce sont les personnes les plus sensibles au thème de l'enquête qui ont répondu. La qualité des données recueillies apparaît satisfaisante.

La question principale du questionnaire était : « Aujourd'hui, selon vous, sur quels critères votre entreprise juge-t-elle votre performance ? ». Il était proposé une liste de 35 critères d'évaluation, soit empruntés aux tableaux de bord, soit reformulés à partir d'un référentiel interne des compétences attendues d'un directeur de groupe, élaboré quelques années auparavant et récemment recommandé pour l'évolution « qualitative » des appréciations individuelles (cf. *supra*). Parmi ces 35 critères figuraient « votre capacité à prendre des initiatives, à décider, à réagir » et « votre docilité et votre sens de la discipline ». Ailleurs (assez loin) dans le questionnaire, il était demandé une auto-évaluation de la performance sur les 35 dimensions qui avaient précédemment fait l'objet d'un critère d'évaluation.

Le critère « capacité à prendre des initiatives, à décider, à réagir » avait été formulé à partir d'une compétence de « décideur » (prendre les décisions nécessaires), d'une compétence de « gestionnaire » (proposer des mesures correctrices), toutes deux extraites de la section « compétences managériales » du référentiel interne, et de la remarque du DRH relative aux attentes implicites en matière d'initiative (cf. *supra*). Il y avait deux performances associées à ce critère (cf. *infra*), pour lesquelles l'auto-évaluation était demandée sur une échelle en 6 points. Le nombre de points pair avait été choisi pour éviter les jugements « moyens ».

« Docilité et sens de la discipline » avait soulevé des remarques intéressantes lors du test du questionnaire, confirmées par des mentions manuscrites en marge des réponses, lors de l'enquête proprement dite. Souvent, les informateurs ont convenu avoir le sens de la discipline, mais revendiqué être « peu docile » ! Comme si la docilité était un penchant « naturel » et le sens de la discipline une concession que l'on fait par nécessité. Le sens de la discipline devient alors socialement acceptable – donc avouable. Au contraire, la docilité est un trait de personnalité inacceptable pour un cadre supérieur, qui tire (du moins en partie) sa fierté de son autonomie décisionnelle. Ceci dit, dans les faits, la

<sup>11</sup> Compte tenu de la culture locale d'obéissance et par ailleurs, d'une tradition de discrétion vis-à-vis de l'extérieur.

différence reste mince : quelle que soit la résistance que l'on y met, docilité et sens de la discipline conduisent à la soumission, à l'« accord avec » un élément ou une demande externe. La double formulation avait donc été maintenue dans le questionnaire, tant pour le critère d'évaluation que pour la performance associée, parce qu'elle paraissait potentiellement plus discriminante que l'un ou l'autre de ses termes<sup>12</sup>. Par rapport au propos de la première partie de ce texte, cette discussion est intéressante parce qu'elle souligne que la conformité, vécue comme une contrainte par les répondants, est dissonante avec l'image positive d'autonomie qu'ils se font d'eux-mêmes dans leur fonction de direction.

Il était proposé d'allouer globalement 100 points aux critères perçus comme participant de l'évaluation de la performance. Le nombre de critères retenus et l'allocation des points étaient totalement libres – à l'intérieur de l'enveloppe de 100 points. Un même nombre de points peut donc désigner, selon les répondants, le critère le plus important ou, au contraire, le critère le moins important. Pour l'interpréter différemment, on a calculé un « poids relatif » défini comme le rapport du nombre de points alloués au critère (dit poids brut) au poids le plus faible alloué par le répondant. La mesure de poids relatif ne vaut donc que dans le référentiel personnel du répondant. Par ailleurs, le fait que le critère ait été ou non cité représente une autre mesure de l'importance du critère.

Les résultats présentés ci-dessous sont issus d'un traitement systématique et exploratoire des données relatives à la perception des attentes de conformité et d'autonomie. Nous avons d'abord cherché à dresser un état des lieux des perceptions. Puis, nous avons « croisé » ces perceptions avec des variables potentiellement explicatives. Dans cette exploration, nous n'avions pas (sauf exception, cf. *infra*) d'hypothèses. La discussion qui suit confronte les résultats aux éléments théoriques qui peuvent les expliquer et enrichir notre cadre théorique.

## Les résultats

La perception des attentes institutionnelles en matière de conformité et d'autonomie a été mesurée par les données relatives à l'importance des deux critères « votre capacité à prendre des initiatives, à décider, à réagir » et « votre docilité et votre sens de la discipline ». Dans un premier temps, on présente les tris à plat de ces mesures d'importance et on examine leurs liens. Dans un deuxième temps, on confronte la perception des attentes (critères d'évaluation) et celle des performances associées. Une troisième section présente les résultats des tris croisés susceptibles de suggérer les déterminants de ces perceptions. Toutes les relations ont été établies à partir de tests du Chi-Deux, exceptionnellement du test exact de Fisher (bilatéral) lorsque la distribution inégale ne permet pas de conclure avec le Chi-Deux.

**L'importance respective des attentes de conformité et d'autonomie et leur concurrence.** Le tableau suivant présente les données d'importance des deux critères relatifs à ces attentes. Il indique pour chaque critère (1) le nombre total de citations, (2) le nombre de citations majeures, ses poids moyens (3) brut et (4) relatif. On parle de citation majeure pour le critère qui reçoit le nombre de points le plus élevé d'un répondant, autrement dit qui est perçu comme le plus important pour ce répondant. Le nombre de citations majeures par répondant est presque toujours supérieur à 1 compte tenu des équipondérations. Les poids bruts et relatifs ont uniquement été calculés sur la population « citante ». Sur ces quatre variables, un rang – issu du classement des 35 critères proposés par ordre décroissant d'importance – a été calculé.

---

<sup>12</sup> Personne n'aurait avoué sa docilité, mais compte tenu de la culture d'obéissance, tout le monde aurait admis avoir le sens de la discipline !

TABLEAU N°1

## L'IMPORTANCE PERÇUE DES ATTENTES DE CONFORMITE ET DE DOCILITE

	attente critère	Autonomie	Conformité
		Capacité à prendre des initiatives	Docilité et sens de la discipline
1	Nombre de citations	40	24
	% des répondants (total : 88)	45	27
	Rang pour les citations (sur 35)	9 <sup>ex</sup>	20
2	Nombre de citations majeures	3	8
	% des citations totales	8	33
	Rang pour les citations majeures (sur 32)	16	7
3	Poids brut moyen (sur 100 points)	5.98	12
	Ecart-type	4.09	12.16
	Rang pour le poids brut (sur 35)	20	2
4	Poids relatif moyen (coefficient)	1.62	4.85
	Ecart-type	0.83	6.57
	Rang pour le poids relatif (sur 35)	32	2

Ces deux critères ont des « profils de perception » très différents. Le critère de conformité est peu cité – un peu plus d'une personne sur quatre –, mais lorsqu'il l'est, il est perçu comme très important. C'est alors le 2<sup>ème</sup> critère par son importance, tant absolue que relative – c'est-à-dire par rapport aux autres critères cités par la personne. Une citation sur 3 est une citation majeure.

Au contraire, le critère d'autonomie est perçu comme participant de l'évaluation par presque la moitié des répondants, mais il est rarement perçu comme le critère le plus important (3 citations sur 40). Corrélativement, il est « moyennement » important dans l'absolu (20<sup>ème</sup> rang sur 35) et pratiquement insignifiant relativement aux autres critères perçus comme bases de l'évaluation par le répondant (32<sup>ème</sup> rang sur 35).

Autrement dit, l'attente de conformité n'est pas souvent perçue, mais lorsqu'elle l'est, elle est perçue comme très forte. La perception de l'attente d'autonomie est plus fréquente, mais beaucoup plus diffuse : cette attente est perçue comme mineure.

Ces perceptions sont-elles liées ? La contradiction des attentes est-elle perçue par les personnes évaluées ? Les deux liens suivants ont été observés entre la citation d'un critère et l'importance donnée à l'autre critère :

TABLEAU N°2

## L'OPPOSITION DES DEUX ATTENTES

Docilité Citation	Capacité à prendre des initiatives	
	Poids bruts (p=0.000)	Poids relatifs (p=0.100)
non	5 points et plus	2 et plus
oui	de 0 à 4 points	de 0 à 1.99

Les perceptions des deux critères vont dans un sens opposé : la « sensibilité » à l'injonction d'autonomie va de pair avec une insensibilité à l'injonction de conformité. Mais cette opposition n'est pas tranchée au point que la citation d'un critère entraîne le rejet de l'autre (il n'y a pas de lien entre les mesures de citation des deux critères).

Les attentes perçues sont-elles liées aux performances perçues ? On s'est demandé si la perception des attentes dépendait des perceptions de performance. Autrement dit, ceux qui perçoivent « plus » l'injonction de conformité sont-ils ceux qui s'avouent conformes ou au contraire ceux qui se déclarent rebelles ? Cette question peut être rattachée à un débat central de la psychologie de la perception : perçoit-on ce qui est saillant ou au contraire ce qui est cohérent ? La place manque pour développer ici les multiples contributions sur ce point. Rappelons simplement que des sujets différents dans des contextes différents ont des perceptions qui relèvent soit de la saillance soit de la cohérence, et qu'il n'existe pas de « théorie » générale sur ce point (pour une synthèse, voir Bourguignon, 1998b).

Les mesures d'importance perçue des critères ont été rapprochées des mesures de performance perçue associées, à savoir :

**TABLEAU N°3**  
**ATTENTES PERÇUES ET PERFORMANCES PERÇUES**

Critère d'évaluation	Performances associées
Capacité à prendre des initiatives, à décider, à réagir	Je pense être un - très bon, bon, plutôt bon, plutôt mauvais, mauvais, très mauvais - décideur
	Je prends beaucoup d'initiatives (de tout à fait d'accord à pas du tout d'accord)
Docilité et sens de la discipline	Je râle beaucoup mais fondamentalement je suis quelqu'un de discipliné et d'assez docile (de tout à fait d'accord à pas du tout d'accord)

Les deux perceptions de performance associées à l'autonomie sont liées : ceux qui se disent « très bon » décideur sont « tout à fait d'accord » avec l'assertion « je prends beaucoup d'initiatives » ( $p=0.000$ ).

On observe un lien *positif* entre la perception de docilité et la perception d'initiative ( $p=0.091$ ) : ceux qui se disent les plus dociles sont ceux qui disent prendre le plus d'initiatives ! Mais il n'existe pas de relation entre la perception des qualités de décideur et celle de la docilité.

On examinera successivement le cas des deux attentes, et, en matière d'autonomie, les mesures de perception du critère (citation et importance) seront successivement rapprochées des deux mesures de performances perçues.

**TABLEAU N°4**  
**ATTENTES ET PERFORMANCES PERÇUES EN MATIERE DE DECISION**

Qualité de décision perçue	Attente perçue ( $p=0.021$ )	Poids relatifs ( $p=0.004$ )
Très bon	non	Entre 1 et 2
Bon	oui	Plus de 2
Plutôt bon		
Plutôt mauvais <sup>13</sup>		

<sup>13</sup> Personne ne se déclare mauvais ou très mauvais ! Et seuls 2 directeurs sur 87 se pensent « plutôt mauvais » ! Cette auto-évaluation flatteuse peut être considérée comme l'expression d'une image de soi positive. Elle peut être rapprochée de notre remarque précédente sur la fierté associée à l'autonomie dont dispose le poste. Dans ses grandes lignes, cette note vaut également pour le tableau suivant.

Autrement dit, ce sont plutôt ceux qui ont conscience d'une « insuffisance » personnelle en matière de décision qui pensent être jugés sur ce critère. Ces perceptions sont cohérentes avec l'hypothèse de saillance implicite de tous les dispositifs d'évaluation. En mettant en exergue les dimensions de la performance « à améliorer », l'organisation pense susciter un comportement réactif. En matière d'initiative, les liens sont plus nuancés :

TABLEAU N°5

**ATTENTES ET PERFORMANCES PERÇUES EN MATIERE D'INITIATIVE**

Capacité d'initiative perçue	Attente perçue	Poids relatifs (p=0.045)
Tout à fait d'accord	Pas de lien	Entre 1 (exclu) et 2 (inclus)
D'accord		
Plutôt d'accord		Plus de 2 (a) ou bien 1 (b)
Plutôt pas d'accord		
Pas d'accord		

Il n'existe pas de lien entre la citation du critère et la perception d'initiative effective. La relation établie entre l'importance perçue de l'attente et la qualité de la performance est complexe. D'une part, on retrouve la perception précédente : la perception du critère est « aiguïlée » par la conscience d'une insuffisance (a). Mais, par ailleurs, cette même perception d'insuffisance peut conduire à sous-estimer l'importance de l'attente (b) : un poids relatif de 1 signifie que le critère est considéré comme le moins important – ou l'un des moins importants – de tous les critères cités. On retrouve cette relation de cohérence en matière de conformité.

TABLEAU N°6

**ATTENTES ET PERFORMANCES PERÇUES EN MATIERE DE CONFORMITE**

Performance perçue	Attente perçue (p=0.091)	Poids bruts (p=0.047)
Tout à fait d'accord	oui	9 points et plus
Autres modalités	non	8 points et moins

En matière de conformité, les auto-évaluations sont un peu plus nuancées que les auto-évaluations de l'autonomie : les 88 réponses sont dispersées tout au long de l'échelle proposée, avec une moyenne à 4.34<sup>14</sup>. Cette fois, la perception des attentes va dans le sens de la cohérence avec la perception de la performance : ce sont ceux qui se sentent les plus dociles qui perçoivent le plus l'attente de conformité. Cette perception entretient la cohérence des représentations. En anticipant une évaluation sur un critère sur lequel il se pense performant, l'individu anticipe des récompenses internes et/ou externes – ce qui renforce une image positive de soi.

**Les déterminants associés à la perception des attentes de conformité et d'autonomie.** Plusieurs liens ont été établis avec des variables contextuelles ou individuelles. Cette analyse exploratoire ne concerne que la citation des critères correspondant à nos deux attentes.

**L'influence du contexte.** Le contexte « contient » (1) la supervision hiérarchique, (2) la taille et la structure de l'entité, (3) les pratiques d'appréciation individuelle.

Les 88 répondants relèvent de 10 régions différentes, donc de 10 supérieurs hiérarchiques différents. On peut penser que les attentes de l'organisation étant en grande partie « médiatisées » par le supérieur hiérarchique, la perception des attentes par l'évalué sera influencée par la supervision hiérarchique. On appelle fréquence de citation le rapport du nombre de répondants de la région ayant cité le critère par le nombre de répondants total de cette région. Concernant nos deux critères, on observe les relations suivantes :

<sup>14</sup> Respectivement 4.74 pour la perception d'initiative et 5.07 pour la perception de décision.

TABLEAU N°7

## ATTENTES ET SUPERVISION HIERARCHIQUE

critère	p	régions	fréquence de citation (%)
Docilité et sens de la discipline	0.003	1, 2 et 3	52
		4 et 5	31
		autres	14
Capacité à prendre des initiatives, décider, réagir	0.048	3 et 4	21
		autres	50

On remarque que l'attente de conformité est très inégale selon les régions : dans certaines régions, plus d'un répondant sur 2 pense qu'il est jugé sur cette attente, alors qu'elle est perçue de façon beaucoup moins fréquente dans d'autres régions (1 personne sur 7). On observe le même type d'inégalité pour l'attente d'initiative. Et on note avec intérêt que les deux régions qui sous-estiment cette dernière injonction tendent à développer au contraire une perception plus aiguë de l'injonction de conformité.

La taille (mesurée par ses effectifs), la structure de l'entité dirigée (mesurée par le nombre de ses agences) et les pratiques d'entretien d'appréciation (parfois irrégulières) n'exercent pas d'influence<sup>15</sup> sur la perception de l'une ou l'autre des attentes étudiées.

**Les déterminants personnels.** On s'est intéressé à (1) la formation initiale, (2) la relation au travail, (3) différents plateaux associés à la carrière.

La formation initiale<sup>16</sup> apparaît sans influence sur la perception de l'attente de docilité. Mais elle influence la perception de l'attente d'autonomie : ce sont surtout les directeurs autodidactes qui citent la capacité à prendre des initiatives ( $p=0.005$ ).

La variable relation au travail a été construite à partir d'une classification hiérarchique utilisant les coordonnées factorielles d'une analyse des correspondances multiples réalisée à partir de 23 variables construites à partir d'un cadre de référence inspiré des travaux de Levinson et al. (1978) (Bourguignon, 1998b). Cette classification a conduit à identifier quatre types de relation au travail<sup>17</sup> :

1. les « investis », caractérisés par leur lien avec l'organisation, proche de l'implication (Thévenet, 1993),
2. les « déstabilisés », qui perçoivent de nombreux conflits, en particulier en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée ;
3. les « frustrés », qui se sentent « floués », voire « trahis », lorsqu'ils ne sont pas reconnus ;
4. les « désinvestis », qui mettent (désormais) leur énergie ailleurs que dans le travail.

La relation au travail a une influence sur la perception des attentes de conformité. Les déstabilisés et les frustrés tendent à citer le critère d'évaluation associé ( $p=0.081$ ) – ce qui n'est pas le cas des autres répondants. Mais la relation au travail n'a pas d'influence sur la perception de l'attente d'autonomie.

En matière de plateaux, le plateau structurel, à savoir le « point dans la carrière d'un individu où la probabilité d'obtenir une promotion (...) est très faible » (Ference et al. 1977), mesuré ici par sa perception, ne paraît pas influencer la perception de l'attente de conformité. Mais le plateau de contenu, qui apparaît lorsqu'on connaît trop bien son poste pour en avoir encore « quelque chose à apprendre » (Bardwick, 1986) paraît favoriser cette perception ( $p=0.063$ ). Ces deux mesures relatives à la carrière ont été complétées d'une mesure de la perception du dernier changement de poste (promotion ou non), qui apparaît sans effet sur la perception des attentes de conformité.

<sup>15</sup> La seule exception à cette règle générale concerne la taille de l'entité. Mais elle n'est pas interprétable : il est donc vraisemblablement qu'elle résulte d'un effet du hasard.

<sup>16</sup> La population est en effet caractérisée par une opposition assez nette entre des personnes ayant reçu une formation initiale de niveau bac+4 et des personnes de profil plus autodidacte.

<sup>17</sup> Cette présentation succincte est évidemment très réductrice. Les quatre profils sont organisés autour des trois axes factoriels : (1) investissement/désinvestissement, (2) sagesse/expérience de conflits, (3) frustration/indépendance psychologique. Pour plus de détails, voir Bourguignon (1998b).

La perception de l'attente d'autonomie n'apparaît liée à aucune de ces trois variables.

## DISCUSSION

La discussion porte d'abord sur les résultats présentés ci-dessus. Elle fait d'abord retour sur les théories de la psychologie de la perception susceptibles de les expliquer, avant d'en recenser leurs limites. La discussion porte ensuite sur la contribution de ces résultats à notre proposition de départ : comment éclairent-ils notre « lecture » paradoxale des attentes de l'organisation ?

### Peut-on expliquer les perceptions observées ?

La plupart des liens observés s'interprètent comme des conséquences du besoin de cohérence cognitive des sujets, c'est-à-dire du besoin de cohérence des représentations entre elles. On parlera de dissonance pour désigner l'incohérence de représentations. On rappelle que Festinger (1957/1962) a proposé de considérer que la dissonance cognitive est inconfortable pour le sujet – qui met en œuvre différents moyens pour la réduire ou éviter de l'aggraver. L'ajustement des perceptions est un des moyens privilégiés de réduction de la dissonance.

Prenons l'exemple de la « sensibilité » des individus déstabilisés ou frustrés à l'attente de conformité. Ces personnes sont confrontées à des perceptions dissonantes relatives au travail (perception de conflits avec la vie privée, émotions négatives...), corrélatives d'un investissement dans l'organisation très moyen, voire inférieur à la moyenne de la population (Bourguignon, 1998b). Cette désaffection relative – ce ne sont pas des désinvestis – conduit à donner la priorité, parmi les multiples exigences de l'organisation, à celle qui évite de faire des choix toujours difficiles, voire porteurs de stress : la conformité. La perception évite l'aggravation de la dissonance.

L'exemple des personnes en plateau de contenu, également « perceptives » de la conformité, s'analyse aussi comme un effet de cohérence. La recherche citée a montré que, dans cette organisation, le plateau de contenu s'analyse plus comme une attente de promotion que comme un manque de stimulation intellectuelle (Bourguignon, 1998b). Par ailleurs, la hiérarchie y a un pouvoir étendu (*cf. supra*) et la structure d'emploi (largement à vie) y fait de la promotion une récompense privilégiée. L'imminence et l'importance de l'enjeu conduisent donc à privilégier, parmi les diverses exigences institutionnelles, celle qui les contient toutes : la conformité. En anticipant la récompense attendue, la perception protège la cohérence cognitive.

La même analyse vaut pour les différences observées dans les perceptions régionales. Un directeur qui veut être « bien » évalué et récompensé tend à ajuster ses perceptions sur celles qu'il impute à celui qui tient le rôle principal en matière d'évaluation et d'attribution des récompenses.

L'association autodidactes-percepteurs d'autonomie s'analyse également comme un effet de cohérence. A l'inverse des personnes plus diplômées, les autodidactes n'ont pas toujours disposé de l'autonomie qui est aujourd'hui leur prérogative – et leur fierté. Ils sont donc plus sensibles à cet aspect de leur mission – qui va peut-être plus de soi à leurs collègues diplômés. On peut aussi penser que les autodidactes attribuent leur progression professionnelle à leur capacité d'initiative – ce qui les rend plus sensibles à l'attente correspondante. La perception est cohérente avec les représentations préalables de la personne, elles-mêmes cohérentes avec son histoire professionnelle.

Enfin, la perception simultanée d'attentes et de performances du même type (« je pense être jugé sur ma docilité et je pense être quelqu'un de très docile ») s'analyse comme l'expression d'une cohérence qui protège l'image de soi et l'estime de soi des sujets. Très schématiquement, l'anticipation est la suivante : puisque je suis jugé sur un critère sur lequel je suis bon, je serai récompensé, donc je suis quelqu'un de bien. L'histoire ne dit pas si c'est la perception de l'attente qui s'ajuste à la perception de performance (je suis docile, donc je me persuade que je vais être jugé sur ce critère) ou si c'est l'inverse (je pense que je vais être jugé sur ce critère, donc j'adapte mon comportement), mais quel que soit le processus de construction de la cohérence, celle-ci est protégée.

Néanmoins, ce qui vient d'être décrit n'est pas systématique : par exemple, les « mauvais » décideurs et certains mauvais « initiateurs » pensent être évalués sur leurs manques. Ceci semble indiquer que la dissonance cognitive est parfois acceptable et ne nécessite pas de réduction. Bourguignon (1998b) a suggéré que la solidité de l'estime de soi ou le type de LOC (*locus of control*) du sujet pouvait influencer le degré de dissonance

acceptable. A cette exception près, toutes les influences relevées vont dans le sens de la cohérence cognitive des sujets.

### Limites

Une première limite réside dans le « réemploi » de données qui n'ont pas été spécifiquement structurées à partir d'une analyse rigoureuse des concepts d'autonomie et de conformité. Par exemple, en matière de performance, le fait que les liens établis avec la « décision » ne soient pas les mêmes que ceux établis avec l'« initiative » suggère que ces deux concepts relèvent de représentations différentes, même si elles sont liées. On peut se demander dans quelle mesure la décision, attachée à la fonction, ne relève pas de l'autonomie politique et l'initiative, plus comportementale, ne relève pas de l'autonomie cognitive. Ce manque de rigueur (non-dommageable dans la recherche initiale qui n'était pas centrée sur ces concepts) conduit à un relatif « brouillage » des résultats.

D'autres limites sont liées aux mesures utilisées. Ainsi, on peut s'interroger sur la pertinence de la mesure binaire d'importance des critères (citation/non-citation). Le chemin de réponse suggéré pouvait rendre difficile la non-citation de critères marginaux... auxquels le répondant n'a alors alloué qu'un seul et unique point. La mesure de citation traite de la même façon un critère « valant » 1 point et un critère valant 50 points et oppose un critère valant 1 point et un critère valant zéro point – ce qui réduit de façon abusive, voire déforme le phénomène observé. Ce déficit de validité de la mesure conduit à nouveau à brouiller les résultats : toutes les mesures d'importance ne donnent pas les mêmes résultats.

On peut également regretter que la qualité des relations statistiques ne soit pas d'une qualité très « pure » – le seuil de signification est souvent compris entre 0.050 et 0.100 – même si cette faiblesse nous a paru momentanément acceptable compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche.

Concernant les auto-évaluations, la distribution très inégale, alliée à la modestie de l'échantillon, a peut-être introduit un biais dans les résultats. Si l'indulgence des auto-évaluations est un phénomène connu (Meyer, 1980), elle a sans doute été aggravée par l'échelle de mesure : à défaut d'une position moyenne, un répondant qui s'évalue « moyen » choisira sans doute « plutôt bon » au lieu de « plutôt mauvais ».

Enfin, certains résultats sont peut-être contextuels. On pense en particulier à la conjonction de trois éléments (1) la culture d'obéissance de l'organisation, (2) sa structure d'emploi à vie, (3) la formation largement autodidacte de la population, qui, ensemble, peuvent cristalliser les perceptions sur les anticipations de promotion, donc la dépendance de la hiérarchie, donc la conformité.

### Ces résultats sont-ils mobilisables ?

Autrement dit, peut-on utiliser ces résultats pour enrichir le cadre théorique esquissé dans la première partie ? Certes, ces résultats ne sont pas toujours très francs – dans les liens observés comme dans leur qualité – et on peut suspecter la présence de biais contextuels et d'instrumentation. Certes, il y a un schisme évident entre un argument emprunté au champ psychiatrique et des observations quantitatives recueillies par questionnaire.

Laissons momentanément ces réserves de côté pour revenir sur ce qui est au cœur de la double contrainte, à savoir la contradiction entre les attentes de conformité et d'autonomie. Sur ce point, les données traitées apportent une contribution nuancée :

1. D'une part, la perception des acteurs témoigne d'une perception d'opposition autonomie/conformité. Ainsi, ce sont ceux qui ne citent pas l'attente de conformité qui apparaissent les plus sensibles à l'attente d'autonomie. Et parmi les cinq régions qui, à des degrés divers, « perçoivent » plus cette attente de conformité, on trouve les deux régions qui sous-estiment l'attente d'autonomie.
2. D'autre part, cette perception de contradiction n'apparaît que partielle. La citation d'un critère ne conduit pas à l'exclusion du critère contradictoire. Le comportement « régional » (*cf. supra*) n'est pas non plus vraiment tranché. D'une façon générale, les résultats ne sont presque jamais symétriques : ainsi, si les autodidactes semblent plus sensibles à l'injonction d'autonomie, les diplômés ne sont pas plus sensibles à l'injonction de conformité. Enfin, l'extrême docilité semble aller de pair avec la plus grande initiative !

Ou bien ces résultats nuancés sont le fruit des limites mentionnées et il faut les ignorer. Ou bien ils témoignent de la complexité des perceptions associées à une situation

de double contrainte. Autrement dit, un acteur « pris » dans le paradoxe du contrôle et de l'innovation percevrait et méconnaîtrait simultanément leur contradiction – la méconnaissance de la contradiction, autrement dit la perception simultanée des deux attentes (ou des deux performances) paradoxales témoignant de l'impossibilité du sujet à choisir et à « sortir » du paradoxe.

Cette exploration a également pour intérêt de suggérer qu'il existerait des déterminants individuels et organisationnels des perceptions, en particulier de la perception de l'attente de conformité. Autrement dit, si une même situation est construite différemment selon les sujets, dans leur environnement (en particulier hiérarchique), les perceptions associées à la double contrainte seraient différentes selon les sujets.

## Conclusion

Les stratégies, les modes d'organisation et de pilotage qui se développent aujourd'hui ont conduit à mettre un accent réaffirmé sur l'autonomie des acteurs, autonomie politique mais surtout cognitive. Parallèlement, les systèmes d'évaluation de la performance continuent à contrôler, en GRH comme en contrôle de gestion, la conformité des comportements aux normes et objectifs organisationnels. Nous avons proposé de lire cette contradiction comme une double contrainte, qui enferme le sujet dans un paradoxe sans issue.

L'exploitation des données d'une recherche sur un thème voisin montre que l'attente de conformité apparaît « plus » perçue que l'attente d'autonomie. Ceci peut être une résultante de la culture de l'organisation étudiée (cf. *supra*), mais aussi de l'ancienneté inégale des deux injonctions dans cette organisation. D'une façon générale, les organisations ont toujours contrôlé, sous des formes variables, le comportement de leurs membres, alors que leur demande de réactivité est plus récente. En outre, le renforcement de la fonction contrôle de gestion, dans cette organisation comme dans beaucoup d'autres, peut contribuer à accroître la perception de contrôle – même si l'accent est simultanément mis sur la réactivité.

Néanmoins, quelle que soit la présence d'une attente perçue sur l'autre, cette enquête montre que la contradiction conformité/autonomie n'est que très partiellement perçue par les acteurs – ce qui peut aller dans le sens d'une lecture en terme de double contrainte. Elle montre également que la plupart des déterminants de la perception de l'une ou l'autre des attentes sont individuels – et non pas contextuels. En effet, la recherche de liens entre des variables d'environnement (taille, structure de l'entité, pratiques de l'évaluation individuelle) s'est révélée décevante. Seule la région d'appartenance, autrement dit le supérieur hiérarchique, influence les perceptions. La majeure partie des relations établies s'explique par le besoin de cohérence cognitive du sujet.

Cette exploration empirique suscite trop de réserves (réemploi de données, biais d'instrumentation et d'échantillon) pour autoriser la construction d'un cadre théorique élargi et la production d'hypothèses de travail pour une recherche ultérieure. Mais elle suggère des éléments de complexité et de contingence absents de l'argument théorique initial, utiles pour poursuivre l'exploration de cette question à l'aide d'une méthodologie inductive adaptée à son objet – par exemple des entretiens non-directifs.

Au plan des pratiques, cette première exploration suggère deux pistes de réflexion pour l'action :

1. Développer la vigilance vis-à-vis des injonctions paradoxales. La simultanéité des injonctions de conformité et d'autonomie peut conduire au « brouillage » des perceptions en matière d'attentes, néfaste pour l'individu et *in fine* pour l'organisation : la confusion peut conduire au stress – voire à une désaffection et une démobilitation protectrices. L'absence de validation empirique de cette proposition ne devrait pas dispenser d'être prudent.

La prudence peut prendre plusieurs formes. Les injonctions paradoxales du type « soyez autonomes » pourraient être sinon évitées, du moins expliquées. Partager avec l'acteur le paradoxe de la situation est sans doute moins périlleux que faire comme s'il n'existait pas.

La même remarque vaut pour le paradoxe que représente l'association des deux injonctions (autonomie et conformité). Même si le « nouveau » contrôle de gestion met désormais davantage l'accent sur la réactivité que sur le contrôle, cette dernière dimension reste très présente et n'échappe pas aux

acteurs : certes, les mesures de performance servent à réorienter l'action, mais elles servent toujours à les évaluer, fût ce de façon implicite. Un paradoxe masqué est vite perçu comme une manipulation potentiellement dangereuse pour la mobilisation des équipes.

2. Prendre la mesure du décalage qui existe entre les désirs (l'autonomie cognitive des acteurs) et la « réalité » des organisations : l'attente de conformité retient davantage l'attention des acteurs que l'attente d'autonomie. Le poids du passé et la rationalité psychologique des personnes – en quête de récompenses externes, internes, donc de cohérence cognitive – freinent l'appropriation des nouvelles attentes.

Les conclusions « négatives » comme celle-ci sont généralement moins bien accueillies que les issues qui débouchent sur des brillantes (et forcément meilleures qu'avant) solutions. Au-delà du caractère exploratoire de cette recherche, sachant qu'il y est question de psychologie, nous restons de toute façon méfiant vis-à-vis des « solutions » – qui se transforment trop souvent en manipulations. Peut-être y a-t-il également un sens à ce qu'un travail sur le paradoxe – dont le propre est d'interdire l'issue – ne trouve pas de conclusion élégante ?

## REFERENCES

- Association Française des Banques, 10 années qui ont marqué le monde bancaire 1980-1990, 1989.
- Bardwick, J.M., *The plateauing trap*, New York : AMACOM (American Management Associations), 1986.
- Bellier-Michel, S., *Modes et légendes au pays du management*, Paris : Vuibert, 1997.
- Bourguignon, A., "L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté", *La GRH éclatée. Actes du 9ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Saint-Quentin-en-Yvelines (France), LAREGO/Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 1998a, vol. 1, p. 218-235.
- Bourguignon, A., La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues, Université de Paris I, 1998b.
- Bourguignon, A., "Performance et contrôle de gestion", in Colasse, B. (ed.), *Encyclopédie de la comptabilité*, Paris : Economica, 1999 (à paraître).
- Cegos, *Evaluation du personnel et performance de l'entreprise*, Lyon : Cegos, 1994.
- Demeestère, R. et al., *Contrôle de gestion et pilotage*, Paris : Nathan, 1997.
- Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod, 1979 (Première édition : 1918).
- Ference, T.P. et al., "Managing the career plateau", *Academy of Management Review*, (october 1977), p. 602-612.
- Festinger, L., *Theory of cognitive dissonance*, Stanford (Ca.) : Stanford University Press, 1962 (Edition originale : Evanston (N.J.) : Row & Peterson, 1957).
- Frédy, A., "Le rôle de la discipline dans la performance", *Performance et ressources humaines, Actes du 7ème congrès de l'AGRH*, Paris, CIFPOP, Université Panthéon-Assas Paris II, 1996, p. 172-184.
- Jenkins, A., "Redessiner l'organisation du travail", in Peretti, J.M. (ed.), *Tous DRH*, Paris : Editions d'Organisation, 1996, p. 292-299.
- Lalande, A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie, vol. 1*, Paris : Quadrige/PUF, 1992.
- Levinson, D.J. et al., *The seasons of a man's life*, New York : Knopf, 1978.
- Lorino, P., *Comptes et récits de la performance*, Paris : Editions d'Organisation, 1995.
- Löning, H., Pesqueux, Y. et al., "Le contrôle de gestion", Paris : Dunod, 1998
- Meyer, H.H., "Self-appraisal of job performance", *Personnel Psychology*, 33 (1980), p. 291-295.
- Peretti, J.M., "Tous DRH : un défi pour les responsables hiérarchiques", in Peretti, J.M. (ed.), *Tous DRH*, Paris : Editions d'Organisation, 1996, p. 27-36.
- Picq, T. ; Retour, D., "Délégation : proposition d'une grille d'analyse", *La GRH éclatée. Actes du 9ème Congrès de l'AGRH*, Saint-Quentin-en-Yvelines (France), LAREGO/Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 1998, vol. 2, p. 892-903.
- Reynaud, J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin, 1989.

- Riberolles, A., *Evaluer, évoluer*, Paris : Editions d'Organisation, 1992.
- Thévenet, M., "L'implication au travail", *Sciences humaines*, 28 (1993), p. 32-35.
- Watzlawick, P., "A review of the double bind theory", *Family Process*, 3 (1963), p. 132-153.
- Watzlawick, P. et al., *Une logique de la communication*, Paris : Seuil, 1972 (Edition originale : *Pragmatics of human communication*, New York : Norton, 1967).
- Zimbardo, P. et al., *Psychology: a European text*, London : HarperCollins, 1995.