

Marine Daclin

**La socialisation organisationnelle du dirigeant salarié.
Du contexte de départ du prédécesseur à l'intégration stratégique du successeur**

Daclin Marine. *La socialisation organisationnelle du dirigeant salarié. Du contexte de départ du prédécesseur à l'intégration stratégique du successeur*, sous la direction de Monsieur Vincent Cristallini. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3). Thèse soutenue le 10 décembre 2012.

Disponible sur : www.theses.fr/2012LYO30087



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

MARINE DACLIN

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIÉ

Du contexte de départ du prédécesseur à l'intégration stratégique du successeur

Le 10 décembre 2012, à 14h00, à l'Université Jean Moulin Lyon 3

DIRECTEUR DE THESE

Monsieur **Vincent CRISTALLINI**, Maître de Conférences, HDR à l'Université Jean Moulin Lyon 3

MEMBRES DU JURY

Monsieur **Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE**, Professeur Émérite à l'Université de Montpellier 1
(rapporteur)

Monsieur **Sébastien DAMART**, Professeur à l'Université de Rouen (rapporteur)

Monsieur **Frank BOURNOIS**, Professeur à l'Université Panthéon-Assas (suffragant)

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur Émérite à l'Université Jean Moulin Lyon 3 (suffragant)

Monsieur **Luc GUILMIN**, Directeur Général, Stanley Solutions de Sécurité (suffragant)

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

MARINE DACLIN

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIÉ

Du contexte de départ du prédécesseur à l'intégration stratégique du successeur

Le 10 décembre 2012, à 14h00, à l'Université Jean Moulin Lyon 3

DIRECTEUR DE THESE

Monsieur **Vincent CRISTALLINI**, Maître de Conférences, HDR à l'Université Jean Moulin Lyon 3

MEMBRES DU JURY

Monsieur **Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE**, Professeur Émérite à l'Université de Montpellier 1 (rapporteur)

Monsieur **Sébastien DAMART**, Professeur à l'Université de Rouen (rapporteur)

Monsieur **Frank BOURNOIS**, Professeur à l'Université Panthéon-Assas (suffragant)

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur Émérite à l'Université Jean Moulin Lyon 3 (suffragant)

Monsieur **Luc GUILMIN**, Directeur Général, Stanley Solutions de Sécurité (suffragant)

*L'Université Jean Moulin Lyon III n'entend donner
ni approbation, ni improbation aux opinions
émises dans les thèses. Ces opinions doivent être
considérées comme propres à leur auteur.*

REMERCIEMENTS

Comme l'indiquait Gladys Bronwyn Stern (écrivain américain) « *La reconnaissance silencieuse ne sert à personne.* ».

Nous tenons tout d'abord à remercier très chaleureusement Vincent Cristallini, directeur de notre recherche, pour son soutien sans faille, ses conseils bienveillants, sa patience et sa bonne humeur qui nous ont accompagnée durant ces trois années de complicité. Sa présence et ses encouragements n'ont jamais fait défaut et nous ont permis d'avancer.

Nous exprimons notre gratitude à nos rapporteurs, les Professeurs Henri Mahé de Boislandelle et Sébastien Damart qui nous font l'honneur de se consacrer à l'évaluation de ce travail. Nous sommes persuadée que leurs remarques contribueront à orienter nos futurs travaux de recherche.

Nous tenons à remercier vivement les Professeurs Frank Bournois et Henri Savall et M. Luc Guilmin qui ont fait part de leur intérêt pour notre recherche en acceptant de faire partie de notre jury de soutenance.

Nos remerciements vont à notre Université Jean Moulin Lyon 3, et en particulier au professeur Ulrike Mayrhofer, Directrice de notre centre de recherche, pour sa bienveillance. Nous tenons également à exprimer nos sincères remerciements aux professeurs Henri Savall, Véronique Zardet et Marc Bonnet pour nous avoir permis de réaliser notre thèse au sein de leur équipe, pour leurs précieux conseils et enseignements méthodologiques dispensés au cours des séminaires doctoraux, des comités de thèse, ainsi que pour leur appui dans la rédaction de communications en anglais. Nous remercions très chaleureusement Manuel Garcia pour la relecture de l'ensemble de notre travail et pour toutes ses remarques pertinentes qui nous ont permis d'améliorer ce travail.

Nos pensées vont vers les membres de l'équipe de notre équipe de recherche avec qui nous sommes intervenue dans les entreprises, en particulier Renaud Petit, Françoise Goter et Sofiane Seghier. Ensemble, nous avons eu de nombreux échanges, toujours enrichissants et ils nous ont soutenue et encouragée durant ces dernières années.

Tout ce travail de recherche a été fortement enrichi grâce aux dirigeants que nous avons interrogés, et nous les remercions vivement pour le temps qu'ils ont bien voulu nous accorder. De même, les remarques et critiques constructives faites par les rapporteurs des colloques de l'Academy of Management de Lyon et Boston et de l'AIMS, ainsi que par les membres des jurys des consortium doctoraux et des tutorats Grand Sud, de l'AIMS et du Cercle Européen de Gestion (CDEG), nous ont permis d'avancer et de construire notre démonstration et nous leur en sommes très reconnaissante.

Écrire une thèse n'est possible que grâce à toute une équipe, et notamment grâce aux autres doctorants qui nous poussent à être toujours plus claire et précise dans nos propos. Nous remercions donc Alexis Roche, Arnaud Torres, Geoffray Picard, Guillaume Fernandez, Amandine Savall, Thibault

Ruat, Marc Frachette, Stephen Girard, Gérard Desmaison de l'équipe, mais aussi Christopher Melin du Centre Magellan pour son écoute, nos fous rires et ses conseils pertinents. Nous tenons également à remercier les secrétaires de notre équipe de recherche, Émilie Bernard et Marie-Carmen Marco, pour leur bonne humeur et leur écoute.

Enfin, nous n'aurions pu tenir cet engagement de trois ans sans le soutien, la compréhension et l'amour de notre conjoint Aurélien, de nos parents, de notre famille et belle-famille, et de nos amis. Nous remercions particulièrement notre papa pour avoir relu l'intégralité de ce document et déceler les coquilles et fautes d'orthographe. Nos pensées se tournent vers Madeline, Ludivine, Maud, Virginie, Laurent, Florian, Pierrick, Michel et Pierre-Éric, qui ont compris notre manque de disponibilité et qui nous ont changé les idées lorsque c'était nécessaire.

Nous terminons ces remerciements par une citation de Jacques Delille, poète français, qui nous rappelle que « *le bonheur le plus doux est celui qu'on partage.* », car nous sommes très heureuse de partager ces années de travail avec les personnes citées ci-dessus et l'ensemble des lecteurs de cette thèse.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
0.1. LES ENJEUX DE NOTRE RECHERCHE	13
0.2. PRESENTATION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE.....	14
0.3. ÉMERGENCE D'UNE PROBLEMATIQUE	16
0.4. NOS CHOIX METHODOLOGIQUES	17
0.5. PRESENTATION DES RECHERCHES-INTERVENTIONS MENEES	23
0.6. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE	24
0.7. CONSTRUCTION DE NOTRE RECHERCHE	26
0.8. FIL CONDUCTEUR DE NOTRE THESE	27
PARTIE 1 : LE DIRIGEANT SALARIÉ : UN PERSONNAGE CLÉ DE L'ORGANISATION	29
CHAPITRE 1 : CADRES THEORIQUES	31
1.1. <i>Dirigeant, pouvoir, autorité, leadership et gouvernance</i>	32
1.2. <i>Les autres théories des organisations et le dirigeant</i>	65
1.3. <i>La reprise d'entreprise</i>	71
1.4. <i>L'intégration des salariés</i>	73
CHAPITRE 2 : CADRE EXPERIMENTAL, METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'EXPLOITATION DES MATERIAUX EXPERIMENTAUX.....	77
2.1. <i>Présentation de la méthodologie de recherche-intervention</i>	78
2.2. <i>Des terrains d'observation et d'expérimentation scientifique</i>	89
2.3. <i>Méthodologie d'exploitation de nos matériaux</i>	100
2.4. <i>Analyse des relations de nos terrains avec leur gouvernance</i>	102
CHAPITRE 3 : LES COMPETENCES ET ROLES ATTENDUS D'UN DIRIGEANT SALARIE.....	111
3.1. <i>Dirigeant salarié et dirigeant propriétaire : les mêmes rôles et compétences ?</i>	112
3.2. <i>Les rôles convergents du dirigeant</i>	131
3.3. <i>Notre définition du dirigeant salarié</i>	150
CHAPITRE 4 : L'ARRIVEE DU NOUVEAU DIRIGEANT SALARIE : UNE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE SPECIFIQUE ?	155
4.1. <i>La socialisation organisationnelle</i>	156
4.2. <i>Évaluation de la socialisation organisationnelle</i>	162
4.3. <i>La socialisation organisationnelle et la reprise d'entreprise</i>	167
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	185
PARTIE 2 : LES PHASES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIÉ	187
CHAPITRE 5 : TROIS DIMENSIONS DE L'INTEGRATION DU DIRIGEANT SALARIE.....	189
5.1. <i>Créer une nouvelle dynamique socio-économique</i>	190
5.2. <i>La reprise politico-stratégique</i>	191
5.3. <i>La reprise organisationnelle</i>	219
5.4. <i>La reprise managériale</i>	238
CHAPITRE 6 : UNE INTEGRATION STRATEGIQUE ?	251
6.1. <i>Le dirigeant : acteur de la performance socio-économique</i>	252
6.2. <i>Qu'est-ce qu'une intégration stratégique ?</i>	260
6.3. <i>Émergence d'un quatrième type de reprise : la reprise du rôle de dirigeant</i>	268

6.4. Les dispositifs et tactiques qui facilitent l'intégration stratégique	277
6.5. Les outils qui facilitent l'intégration stratégique	293
CHAPITRE 7 : DETERMINER LES BESOINS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIE POUR DEFINIR UN PLAN DE REPRISES	305
7.1. Les variables de détermination de besoin de socialisation organisationnelle	306
7.2. Définition du plan de reprises à partir de « l'auto-diagnostic » des besoins de socialisation organisationnelle	343
CHAPITRE 8 : PROPOSITION D'UN MODELE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIE (SOD)	363
8.1. Définition et domaines de la SOD	364
8.2. Les différents niveaux d'analyse de la SOD	365
8.3. Les agents socialisateurs de la SOD	368
8.4. Les indicateurs d'évaluation de la SOD	374
8.5. Modélisation de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié	396
CONCLUSION DE LA PARTIE 2	401
CONCLUSION GÉNÉRALE	403
BIBLIOGRAPHIE	413
LEXIQUE	441
TABLE DES FIGURES	445
TABLE DES TABLEAUX	451
TABLE DES ANNEXES	455
ANNEXE 1 : LES DIFFERENTES VERSIONS DE NOTRE GUIDE D'ENTRETIEN	457
ANNEXE 2 : MATRICE DE LA LETTRE DE DEMANDE D'ENTRETIEN ENVOYEE AUX DIRIGEANTS	461
ANNEXE 3 : INTEGRALITE DES IMPUTATIONS DE NOS VERBATIM DANS NOTRE NOMENCLATURE	463
ANNEXE 4 : LE PRODUIT-OBJECTIFS-METHODES-PRESTATIONS (POMP) DU NOUVEAU DIRIGEANT	545
TABLE DES MATIÈRES	553

« Non, la science n'est pas une illusion. Mais ce serait une illusion de croire que nous puissions trouver ailleurs ce qu'elle ne peut pas nous donner. »

de Sigmund Freud

Extrait du L'Avenir d'une illusion
(1927)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

0.1. LES ENJEUX DE NOTRE RECHERCHE

Freud affirme qu'il y a trois métiers impossibles : éduquer, psychanalyser et **gouverner**. Les trois métiers sont des métiers d'artistes, affirme, en grossissant volontairement le trait, Eugène Enriquez (1987). Ces trois métiers sont en effet liés par la notion de pouvoir, qui est au cœur de leur action. Or, les personnes qui exercent ces métiers peuvent abuser de ce pouvoir et se heurter à l'impuissance quand l'autre déjoue leur intention. Pour Enriquez : « *Ce sont les seuls métiers qui expriment un pouvoir nu sur les hommes autrement dit un pouvoir sans médiation* ». Dans son texte de 1937, Freud associe les trois métiers au fait que, pour chacun d'eux, « on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant » (Freud, 1939, article en français).

Gouverner signifie avoir la conduite, l'administration de quelque chose, diriger quelqu'un ; conduire des hommes ; les mener en usant de son influence ou les régir avec autorité, ou encore avoir de l'influence sur quelqu'un (définitions du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)¹). Nous pouvons donc associer le métier de gouverner à celui de diriger et donc au métier de dirigeant d'entreprise, c'est-à-dire la personne qui exerce un pouvoir et qui accorde un certain niveau de délégation. **Le métier de dirigeant serait donc un métier impossible ?** Nous souhaitons mieux comprendre ce métier et accompagner les nouveaux dirigeants dans leur prise de fonction.

Lors d'un tutorat grand sud, on nous a demandé pourquoi nous souhaitions étudier le meilleur moyen d'intégrer le nouveau dirigeant et dans quel but, alors que la priorité de la recherche en sciences de gestion est l'amélioration des performances de l'entreprise. Notre réponse a été de faire cette thèse afin de démontrer la **complexité du métier et des rôles du dirigeant** et que son intégration, ou manque d'intégration, a des **conséquences sur les performances de l'entreprise**, à moyen et long termes, voire à court terme selon la situation économique de l'entreprise. De même, on nous a fait remarquer que notre objet était trop vaste, qu'il fallait le cibler davantage, le réduire, et faire le deuil de certaines parties. Nous avons tenu bon car il est important de **comprendre tout le contexte du changement de dirigeant pour comprendre les variables de sa socialisation organisationnelle**.

Le rôle de « **numéro un** » est unique et capital pour la stratégie, la représentativité, les performances... de l'entreprise. C'est bien compris et accepté pour le repreneur d'entreprise et le dirigeant propriétaire, mais pas toujours très explicite en ce qui concerne le dirigeant salarié, y-a-t'il malgré tout une analogie à faire ? Cela viendrait alimenter le manque des travaux traitant de l'intégration du dirigeant salarié, non propriétaire de son entreprise.

Toutes les organisations voient, un jour ou l'autre, leur dirigeant les quitter, mais quelles en sont les conséquences ? Un nouveau prend sa place et il débute un **processus de socialisation organisationnelle** vers une quête de légitimité et de connaissances des équipes et de l'organisation

¹ Voir sur <http://www.cnrtl.fr/definition/gouverner>

interne. En effet, il y a socialisation pour un individu à chaque franchissement d'une « *frontière* » de l'organisation et changement de rôle (Van Maanen et Schein, 1979).

Ce processus va lui permettre de comprendre la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation, en particulier lorsque cette dernière n'est pas formalisée, de récolter des connaissances non formalisées et des informations diverses concernant l'organisation et enfin de comprendre l'ampleur de la fonction de dirigeant au sein de l'organisation nouvellement intégrée. La socialisation organisationnelle propose des **tactiques** et des **processus** dans lesquels le supérieur hiérarchique a un rôle déterminant, mais que se passe-t-il lorsque la personne à intégrer est tout en haut de la pyramide ? C'est ainsi que nous introduisons notre concept **d'intégration stratégique** puisque l'intégration de cet acteur central, qu'est le dirigeant, ne peut être traitée comme celle des autres salariés, et qu'elle est essentielle pour l'**évolution de l'organisation** et de sa **survie-développement**. Les **enjeux politiques** de la fonction de dirigeant sont très forts et le dirigeant détient une autorité formalisée et un statut lui permettant d'avoir des rôles interpersonnels, liés à l'information et décisionnels (Mintzberg, 1989). Le dirigeant est donc le dernier décideur des orientations stratégiques de son entreprise. De plus, le dirigeant a un rôle essentiel sur le niveau de performances économiques et sociales de son entreprise. Le transfert de direction d'un dirigeant à un autre représente la période charnière du changement de dirigeant, durant laquelle les attentes des parties prenantes sont importantes et la situation socio-économique de l'entreprise peut être sensible et vulnérable.

Grâce à cette thèse, nous souhaitons **faciliter le choix des actions à mener lors du transfert de direction** en proposant une **grille de lecture d'auto-diagnostic** au nouveau dirigeant salarié qui va lui permettre de définir les priorités de son **projet personnel de reprise et de développement de l'entreprise**. Nous mettons en exergue les **principales variables** qui influent sur son processus d'intégration stratégique et une **grille** lui permettant d'évaluer le niveau d'intégration du nouveau dirigeant. Par ailleurs, nous démontrons la spécificité de la socialisation organisationnelle et de l'intégration stratégique du dirigeant salarié par rapport aux entrepreneurs personnes physiques (au sens de Deschamps) et aux autres salariés. Proposer un parcours ou un programme d'intégration type nous semble utopique et ce n'est pas ce que nous recherchons. En revanche, il existe des **invariants** au niveau des objectifs, des variables et des priorités pour un nouveau dirigeant qui arrive.

0.2. PRÉSENTATION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE

Notre objet de recherche n'est pas le Repreneur Personne Physique (RPP) que Deschamps (2000) définit comme « *un individu (ou plusieurs individus), seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète une firme, en devient le propriétaire et le dirigeant* ». Il s'agit dans ce cas d'une personne physique qui s'implique dans la structure, juridiquement indépendante, qu'il ne possédait pas avant ou dont il n'était pas le dirigeant, et qui accepte de prendre des risques, c'est-à-dire d'un « *propriétaire-dirigeant* ».

Notre objet de recherche est le **dirigeant salarié** et non le dirigeant-propriétaire de son entreprise. Cependant, nous recherchons les **convergences et spécificités** qui existent entre l'intégration d'un dirigeant salarié et celle d'un entrepreneur personne physique (RPP). En effet, à son

arrivée, le nouveau dirigeant salarié fait face à presque les mêmes problématiques qu'un repreneur d'entreprise, à savoir découvrir entreprise (s'il arrive de l'extérieur), comprendre ses rouages, travailler avec une équipe qu'il n'a pas choisie, s'approprier un pouvoir d'agir, construire son nouveau rôle directorial et affirmer son leadership. Contrairement au dirigeant-propriétaire, le dirigeant salarié est lié par un **contrat de travail** à un employeur. La Cour de cassation estime qu'il y a contrat de travail « *quand une personne s'engage à travailler pour le compte d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération* ». Cette définition met en lumière trois éléments essentiels du contrat de travail. Tout d'abord, la prestation de travail est une obligation du salarié, la rémunération qui est une obligation de l'employeur et enfin l'existence d'un lien juridique de subordination entre le salarié et l'employeur. L'échange entre une prestation et une rémunération n'est pas propre au contrat de travail puisqu'on le trouve aussi dans le contrat d'entreprise, lorsqu'un entrepreneur effectue un travail pour le compte d'un client, moyennant un prix convenu. Cependant, dans ce cas, le lien de subordination fait défaut puisque le client ne se soucie que du résultat et laisse son prestataire organiser son travail comme il le souhaite. Le contrat d'entreprise n'est donc pas un contrat de travail puisque le lien juridique de subordination est déterminant. Ainsi, le dirigeant salarié lié par un contrat de travail se distingue du dirigeant-propriétaire de par le **lien de subordination** qui le lie à son employeur.

La **phase d'arrivée** du nouveau dirigeant salarié au sein de l'entreprise est peu étudiée, ou alors seulement sous l'angle des RPP (Deschamps, 2000, 2001 ; Siegel, 1989 ; Boussagnet, 2005...) ou du salarié classique (Perrot, 2000, 2001, 2009, 2010 ; Lacaze, 2001, 2003, 2004, 2005, 2007, 2010...). L'intégration s'intéresse traditionnellement aux salariés d'organisations diverses. Aux États-Unis, la question de l'intégration de **cadres-dirigeants** a donné lieu à quelques études (Berlew et Hall, 1966 ; Buchanan, 1974 ; Gabarro, 1979, 1985 ; Hill, 1992). En France, les travaux des chercheurs de gestion des ressources humaines portent sur les recrutements des jeunes diplômés (Perrot, 2000), d'employés travaillant avec la clientèle (Lacaze et Dufour 2010) ou de membres de l'encadrement (Mantione, 2001).

Les **enjeux de l'intégration** sont bien connus et Lacaze et Perrot (2010) estiment que « *la qualité de l'intégration a une influence prouvée sur de nombreuses variables d'attitudes et de comportements des nouvelles recrues (satisfaction au travail, implication dans l'entreprise, engagement au travail, motivation, performance, intentions de départ...) et donc sur la performance d'une entreprise, ou du moins des équipes et des entités concernées* ».

Peu de travaux s'intéressent à l'intégration spécifique du dirigeant non propriétaire de son entreprise, alors que les enjeux de son intégration peuvent avoir des conséquences à la fois économiques et sociales importantes sur la performance de l'entreprise. Le dirigeant salarié se différencie du dirigeant-propriétaire dans son rapport à l'argent et au patrimoine de l'entreprise, dans sa relation avec ses actionnaires et dans sa légitimité aux yeux de ses employés. La notion de propriété est importante et a évolué. Avant les années 1950, le pouvoir appartient au dirigeant d'entreprise familiale mais suite à de nombreux échecs et à des résultats financiers en-deçà des attentes, le pouvoir est donné à des dirigeants non familiaux, surdiplômés (Gélinier, 1999). Après les années 1980, la recherche et la pratique montrent le besoin d'un actionnaire et d'une bonne relation avec la Gouvernance pour créer de la performance. C'est donc la Gouvernance qui contrôle le

manager-dirigeant à qui elle délègue un pouvoir de gestion. La propriété patrimoniale s'est transformée en propriété managériale dans bon nombre d'entreprises.

« **L'entreprise managériale** » a ainsi justifié le développement d'un corps de connaissances, de techniques, de discours, nécessaires aux managers professionnels non détenteurs de droits de propriété pour légitimer leurs décisions, mettre en mots leurs compétences et donc conforter leur pouvoir (Martinet, 2002). **Notre objet de recherche est donc pertinent et singulier.**

0.3. ÉMERGENCE D'UNE PROBLÉMATIQUE

Il existe des procédures de recrutement des salariés, très pointues, qui ont recours à des cabinets spécialisés et qui mobilisent le service des ressources humaines pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation des **circuits d'intégration et de formation**. Cependant, ce genre de procédures n'existe pas pour le dirigeant salarié. Il y a, certes, des organismes qui ciblent le recrutement de dirigeants, ainsi que des formations dans des universités ou des écoles de commerce pour les entrepreneurs ou les futurs dirigeants, mais plus rien une fois le dirigeant parvenu à son poste. L'apprentissage théorique est donc limité et contraint le nouveau dirigeant salarié à acquérir ses compétences par la pratique. Il est supposé être compétent et correctement intégré dès son arrivée, alors que la réussite de son intégration est essentielle pour la survie-développement de sa nouvelle organisation.

La phase d'**intégration** pour le dirigeant est ainsi souvent sous-estimée. Les nouveaux dirigeants salariés subissent de fortes pressions de leurs Gouvernance et collaborateurs et ils doivent être « opérationnels » très vite, au vu des aspects à la fois stratégiques, politiques et managériaux de leur fonction. Peu de dispositifs sont mis en place et il y a rarement de relais structuré entre lui et son prédécesseur, car ce dernier est souvent parti avant même son arrivée. Dans cette recherche, nous ne traitons pas du processus de recrutement ni des critères du choix d'un candidat, mais de ce qu'il se passe une fois cette décision prise, c'est-à-dire durant la phase de changement, de reprise et de transmission. Tout comme Autissier et Moutot (2007, p.6), nous considérons que « *le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* ». Notre problématique générale de recherche est alors la suivante :

**Comment réussir la socialisation organisationnelle d'un nouveau dirigeant salarié
dans un contexte de rupture ?**

Cette problématique peut être déclinée à travers les questions de recherche suivantes, qui ne sont pas classées selon leur intérêt mais dans l'ordre dans lequel nous nous les sommes posées :

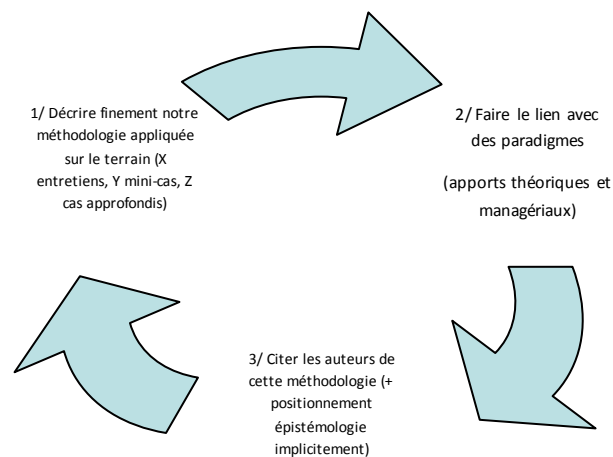
- En quoi le dirigeant salarié est-il un personnage, un objet de recherche particulier ?
- Qu'entend-on par intégration ? Peut-on parler d'intégration stratégique ?
- Les travaux sur la reprise d'entreprise et l'intégration des salariés peuvent-ils s'appliquer à l'intégration du dirigeant salarié ? Si oui, quelles sont leurs limites ?
- Comment peut-on transmettre des connaissances, un mode de pilotage et de management, immatériels par définition ?

- Le processus d'intégration peut-il être optimisé par le parrainage, le tutorat ou la formation intégrée ?
- Quelles sont les compétences et habilités attendues pour un dirigeant salarié ? Les rôles ?
- Peut-on proposer une grille de compétences générique au métier de dirigeant ?
- Quelles conséquences a le changement de dirigeant salarié sur l'organisation ? Sur son équipe de direction ?
- Quel est le rôle des parties prenantes internes et externes dans la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant ?
- Comment déterminer les besoins de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant ?
- Le départ d'un dirigeant est-il suivi d'une certaine période de vulnérabilité stratégique ?
- Comment peut-on évaluer le niveau d'intégration du dirigeant ?
- Quelles variables influent sur la qualité d'intégration stratégique du nouveau dirigeant salarié ?

0.4. NOS CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Choisir une méthodologie de recherche, c'est choisir le **type de relations** souhaitées entre le chercheur et son terrain pour accéder au phénomène étudié, en rendre compte et l'analyser. Elle regroupe nos techniques de traitement et elle représente un aspect de nos choix et positionnements épistémologiques. De plus, Paturel et Voyant (2004) nous expliquent que le choix d'une méthode de recherche pour un jeune chercheur s'apparente moins à une « conviction profonde » qu'à une « opportunité ». Nous avons la chance d'avoir intégré une équipe de recherche dont nous partageons pleinement le programme scientifique et les choix méthodologiques.

Figure 1 : Choisir un positionnement épistémologique et une méthodologie



Nos choix épistémologiques sont mis à jour grâce à une description rigoureuse de notre méthodologie, aux liens que nous faisons avec les paradigmes existants dans la littérature académique et avec les travaux des autres chercheurs pratiquant la même méthodologie que la nôtre. Notre positionnement épistémologique est alors possible.

➤ Un positionnement épistémologique à dominance constructiviste

Il existe deux principaux **paradigmes épistémologiques contemporains** : les paradigmes positiviste et constructiviste. Rappelons qu'un « *paradigme est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p20). Pour présenter ces deux paradigmes, nous nous appuyons sur les travaux de Igalens et Roussel (1998) et de Wacheux et Roussel (2005).

Le **paradigme positivisme** repose sur quatre hypothèses fortes :

- Le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment des chercheurs et le chercheur ne fait que la révéler (l'univers est câblé avant qu'il arrive et on dévoile les câblages) : il y a donc une réalité objective du monde observé ;
- Le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, il doit chercher au maximum à effacer sa « subjectivité » devant la réalité empirique. Toute interaction entre l'observateur et l'observé est donc considérée comme une perturbation qui affecte la réalité ontologique de la situation soumise à l'investigation, et qu'il faut s'efforcer d'annuler pour « déparasiter » l'observation ;
- Une recherche positiviste suit un processus qui débute par une modélisation théorique du phénomène étudié au moyen de la formulation d'hypothèses, puis le chercheur choisit une méthodologie lui permettant de tester la validité de la théorie ou du modèle proposé ;
- La mesure et l'axiomatique ont une place centrale car la vérité provient de la logique déductive, et les idées irrationnelles et vagues sont rejetées.

Le **paradigme constructiviste** a été conceptualisé suite aux travaux pionniers de Piaget sur la psychologie de l'enfant. Ce paradigme rejette l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur, ou de la communauté de chercheurs, qui la décrit. Les travaux de Savall et Zardet (2004), Usunier *et al.* (2000) et Igalens et Roussel (1998) mettent en avant trois principes fondateurs :

- « *la réalité est socialement construite* », le monde n'est pas donné une fois pour toutes ;
- « *le changement et le processus de transformation* de l'objet étudié ne sont pas des problèmes pour le chercheur », au contraire ils constituent une dimension clé inhérente aux systèmes de production, reconnus dans leur composante sociale ;
- « *la neutralité de l'observateur* », du chercheur est donc un mythe car l'interaction entre l'observateur et l'observé est, par définition, la condition même de la connaissance et elle est recherchée pour elle-même. Les idées d'objectivité et d'un possible accès objectif sont abandonnés.

Le chercheur qui adopte un positionnement constructiviste a besoin de modèles et d'interactions riches avec la réalité pour agir. Des modèles et des outils sont donc nécessaires pour l'action. Dans notre recherche, nous alternons entre un **raisonnement déductif**, qui consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique, et **inductif**, qui consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation

empirique était vraie. Nous n'utilisons pas le troisième type de raisonnement qui est le **raisonnement abductif** et qui consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, qui permet de « *retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* » (David, 2000).

Pour une plus grande rigueur scientifique dans la création de nos connaissances, nous suivons les trois principes épistémologiques de la recherche-intervention qualimétrique :

- **L'intersubjectivité contradictoire**, qui est la confrontation des points de vue nécessairement subjectifs des différents acteurs. Ce croisement permet d'avoir une connaissance plus objective de la réalité du phénomène observé ;
- **L'interactivité cognitive** est l'échange entre les acteurs qui permet la création de connaissances plus riches et plus créatives qu'une réflexion individuelle seule ;
- La **contingence générique** permet de sortir de leur contexte et de conceptualiser certains phénomènes observés. Cette montée en généralisation est possible grâce à la rigueur de la méthodologie mise en œuvre pour collecter les matériaux expérimentaux.

Les modalités et les résultats de recherches menées dans un paradigme épistémologique constructiviste peuvent être de nature très différentes selon la ou les méthodes de recherche mobilisées : enquête par voie de questionnaires, étude de cas, recherche-action (Wacheux, 1996, Allard-Poesi et Perret, 2003), recherche-intervention (Savall et Zardet, 2004 ; David, 2000). Nous avons eu l'opportunité d'approcher les dirigeants et de pouvoir reconstruire la réalité à partir de nos observations et de nos contacts, et non par l'intermédiaire d'un questionnaire. En effet, nous avons pu réaliser plusieurs recherches-interventions et nous avons donc opté pour cette méthodologie car elle nous semble être **pertinente pour affirmer ou infirmer, complètement ou partiellement, l'ensemble de nos hypothèses de départ** (présentées dans notre paragraphe 0.6.).

➤ **La recherche-intervention**

Afin de pouvoir observer notre **objet complexe** et son **processus de métamorphose**, nous avons donc opté pour une méthodologie de **recherche-intervention**. Cette méthode est principalement utilisée par l'Iseor, le Centre de Gestion Scientifique (CSG) de l'école des Mines de Paris et le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'école Polytechnique. Afin de comprendre les acteurs des organisations, il est nécessaire de les observer, de les écouter et de mesurer les impacts des changements opérés. Or, la recherche-intervention nous permet d'avoir cette **proximité** avec nos terrains d'expérimentation.

L'intervention en entreprise a pris naissance dans la recherche-action et s'est prolongée dans de nombreuses approches (Cristallini, 2009). Les travaux en psychosociologie ont été sources de concepts particulièrement importants, qui ont beaucoup influencé la recherche-intervention. Des auteurs comme Dubost (1987, 2006), Petit (1989) ou Maisonneuve (2005) ont par exemple mis en exergue les concepts de système-client, de rôle de tiers, d'analyse de la demande, le non-dit, la réflexivité, la quête de neutralité et d'objectivité, la distanciation, la déontologie... comme le rappelle Cristallini (2009).

Si le chercheur cherche à être relativement neutre en recherche-action, et à ne pas être prescriptif en psychosociologie, il a, au contraire, un **rôle d'assistance et d'expérimentateur** en

« *action science* » puisqu'il contribue à développer à la fois les connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action de la société. Or, nous souhaitons faire des propositions d'amélioration visant à améliorer la performance car notre recherche s'inscrit dans les sciences de gestion. La recherche-intervention s'efforce en effet de répondre à la fois à des exigences de production de connaissances scientifiques transposables et à la mise en œuvre d'un processus de changement répondant à un besoin explicite ou latent d'une organisation (Hatchuel *et al.*, 2002).

C'est une **méthode interactive** entre le chercheur et son terrain, à **visée transformative** (Savall, 1974, 1978, 1979 ; Savall et Zardet, 1984). La transformation de l'objet de recherche est un élément important pour accéder à une connaissance approfondie, au-delà du descriptif et de la contemplation, et il est nécessaire de faire évoluer un objet pour accéder à la connaissance de sa nature profonde (Avenier, 1989). De plus, il s'agit d'**aider les acteurs** sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion plus ou moins définis (David, 2000). Or, **nous souhaitons aider le nouveau dirigeant à réussir son projet d'intégration et de reprise de son organisation, ce qui va nécessairement engendrer des changements.**

➤ **Collecte et techniques de traitement de nos matériaux terrain**

Grâce à cette méthodologie, nous bénéficions de **matériaux variés et riches**, issus à la fois de la revue de littérature académique, d'analyses, de notes et d'observations faites sur le terrain et d'entretiens complémentaires faits auprès de dirigeants. Nous allons détailler ici l'origine des sources de nos matériaux de terrains et de nos verbatim.

Les **diagnostics** réalisés sont exclusivement **dysfonctionnels**, un dysfonctionnement étant l'écart entre un fonctionnement souhaité et le fonctionnement réel. Les entretiens réalisés lors des diagnostics sont tous basés sur un même guide d'entretien articulé autour de six grands thèmes : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Avec notre équipe, nous avons réalisé des **entretiens individuels** d'une heure auprès de l'équipe de direction et de l'encadrement et des **entretiens collectifs** de trois à cinq personnes auprès des personnels sans responsabilités hiérarchiques durant une heure et demie (Savall et Zardet, 2003). Dans un premier temps, un diagnostic permet donc de **recenser l'expression des acteurs**. Dans un second temps, les intervenants-chercheurs qui ont participé au diagnostic vont réaliser un **avis d'expert**. Ce dernier regroupe deux sortes de travaux, le premier résulte d'une **synthèse** des dysfonctionnements relevés lors du diagnostic en une vingtaine de points, ce qui permettra de faciliter son exploitation lors du projet d'amélioration, cela s'appelle la Hiérarchisation de l'Effet-Miroir (HEM). Le second est l'expression du Non-Dit, c'est-à-dire **l'intime conviction** de l'équipe qui est intervenue, filtrée par des concepts, qui permet à l'entreprise de bénéficier d'un regard externe, « naïf », grâce à la mobilisation du principe épistémologique de **l'intersubjectivité contradictoire** qui vise à produire de la connaissance.

Suite aux diagnostics, des **groupes de projets** sont organisés afin de permettre un développement organisationnel structuré et rigoureux. Il s'agit d'un **dispositif** de quatre séances de trois heures qui permet aux acteurs de l'organisation de décider et d'instaurer des solutions

innovantes d'amélioration discutées lors des groupes de travail qui les précèdent. Ces séances sont encadrées par des principes méthodologiques et des concepts théoriques rigoureux. De plus, des indicateurs de pilotage sont mis en place afin d'accompagner et évaluer les changements en cours. Le groupe de projet est une méthode connue visant **l'apprentissage des groupes** dans les organisations (Confessore, 2002). Il s'agit d'un lieu de socialité et de constitution de réseaux interpersonnels, dont le principal point fort est de réunir, dans un souci de complémentarité, des experts ou des participants de différents domaines, où chacun apprend ainsi des autres, en vue de la production d'un savoir collectivement élaboré. Il peut donc s'agir ici d'un outil institutionnel efficace (Eneau, 2005).

Suivant le concept de **dynamique des groupes** de Lewin (1959), des **formations-concertations** sont mises en place auprès de l'ensemble des managers de l'entreprise. Il s'agit de séances de formation collective de deux heures et demie animées par un intervenant-chercheur de notre équipe auprès d'un responsable et de ses collaborateurs directs (que nous appelons « une grappe », constituée des membres d'une équipe réelle) et qui portent sur des concepts et des outils de management socio-économique. Cela vise à assurer un changement cohérent, porté, structuré et compris à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Afin de renforcer la compréhension des éléments vus de manière collective, des **assistances personnalisées** sont instaurées. Ce sont des séances d'une heure en face-à-face entre un intervenant-chercheur et chacune des personnes ayant participé à une formation-concertation. Ces séances servent à approfondir la compréhension des outils présentés et ainsi **faciliter leur mise en pratique** au sein de l'équipe. Des assistances personnalisées sont réservées au dirigeant et elles portent sur la stratégie, les liens avec la gouvernance, le management des membres de l'équipe de direction... tous les points sensibles qui nécessitent un appui extérieur, méthodique. Nous exploitons ces prises de notes.

En parallèle, nous assistons à des **Groupes de pilotage** qui est une instance politico-stratégique composée du dirigeant et, selon les cas, de membres de la gouvernance et/ou de membres de l'équipe de direction.

Lors de toutes ces prestations, des **prises de notes exhaustives** ont été prises par nous-mêmes ou par des membres de notre équipe. Ces notes constituent nos matériaux bruts. Nous avons eu accès à de nombreuses données, de nombreux matériaux scientifiques. Nous avons été en interaction et nous avons échangé avec de nombreux acteurs, sur la durée, puisque nous intervenons au sein des entreprises depuis environ deux ans. Nous présentons le volume et la forme des matériaux (bruts) collectés dans le tableau n°1, ci-dessous :

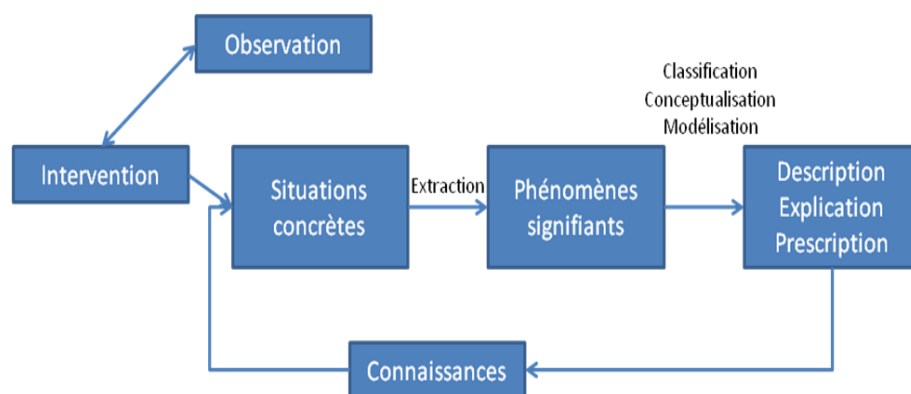
Tableau 1 : Sources de nos matériaux bruts d'expérimentation

	Textiles techniques et décoratifs	Sécurité	Fondation	Mutuelle
nombre d'entretiens réalisés personnellement	14	21	8	0
nombre d'entretiens réalisés par notre équipe	128 (5 diagnostics réalisés)	205 (3 diagnostics réalisés)	45 (1 diagnostic Siège mobilisé sur 40 diagnostics réalisés)	116 (5 diagnostics réalisés)
nombre de points d'avis d'expert	93 points de Hiérarchisation de l'Effet-Miroir (HEM) 71 points de Non-Dit (ND)	64 points de HEM 46 points de ND	20 points de HEM 21 points de ND	91 points de HEM 66 points de ND
nombre de prises de notes de séances de groupe de pilotage	7	4	8	8
nombre de prises de notes de séances de groupe de projet Direction	4	4	8	12
nombre de prises de notes de séances de formation-concertation réalisées auprès de l'équipe de direction	14	8	8	12
nombre de prises de notes de séances d'assistances personnalisées réalisées auprès du dirigeant	15	8	8	16

Notre méthode de recherche est qualifiée de **recherche clinique** en organisation car elle vise l'amélioration sensible, durable et globale des performances de l'organisation, c'est-à-dire de sa **santé globale**, à la fois économique et sociale. De plus, nous considérons l'organisation comme étant un être vivant, qui naît, grandit, connaît des accidents, des maladies et qui est susceptible de disparaître. Ainsi, la bonne santé d'une organisation n'est définissable que de manière relative, notamment par l'absence de symptômes de maladie. Enfin, la recherche clinique considère que la

validité d'un concept, d'une méthode, d'une théorie tient dans sa capacité à réduire les coûts - performances cachés. Les **sciences** sont définies comme un processus de production contrôlée de connaissances, dont la communauté va énoncer des critères pour évaluer la rigueur scientifique¹. Les **sciences de gestion** sont des sciences sociales, dont l'objet est des personnes, des acteurs avec qui on peut échanger. C'est une science de l'action, qui nécessite une épistémologie de l'action afin de **produire des connaissances**¹.

Figure 2 : Un processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances, d'après « Document de synthèse pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches » de Vincent CRISTALLINI, 2006



Il existe des **conditions de rigueur** pour que cela reste de la science et que cela ne soit pas du « consulting ». Les garanties de qualité du chercheur sont la **construction d'outils** par le chercheur qui ont pour vocation d'améliorer la situation et l'accroissement « réel » de la performance (économique et sociale). Cela représente la « **recherche d'idéal** ». Cette recherche constante d'amélioration est à mettre en parallèle avec les financements - publics - du chercheur qui l'oblige à justifier ses travaux. Le chercheur véhicule dans l'espace des savoirs et il est obligé de préciser ses inférences et d'expliquer son raisonnement. Il doit justifier des arguments reliés logiquement et reformuler des problèmes. Sa mission est une **investigation théorique** ; il est « réouvreur » de la situation².

La recherche-intervention est une position particulière vis-à-vis du terrain qui permet de récupérer des données de recherche. Les outils de gestion font partie de la méthode pour révéler les modes d'organisation.

0.5. PRÉSENTATION DES RECHERCHES-INTERVENTIONS MENÉES

Nous avons mené quatre recherches-interventions (voir le tableau n°2) dans des entreprises ou des organisations vivant un changement de dirigeant. Cela nous a donné la possibilité d'observer les réactions des membres de l'entreprise, de recueillir leurs expressions durant des diagnostics ou

¹ Définitions issues du cours d'épistémologie réalisé par A. David lors du Cercle Doctoral d'Économie et Gestion (CDEG) 2011, Paris

² Définitions issues du cours d'épistémologie réalisé par A. David lors du Cercle Doctoral d'Économie et Gestion (CDEG) 2011, Paris

des assistances personnalisées et d'observer les premiers pas et les premiers Comités de direction des nouveaux dirigeants.

Tableau 2 : Présentation de nos terrains de recherche-intervention

	Textiles techniques et décoratifs	Sécurité	Fondation	Mutuelle
Démarrage de l'intervention	mai 2010	janvier 2011	septembre 2006	novembre 2004
Fin de l'intervention	en cours	en cours	en cours	en cours
Temps personnel d'activité sur le terrain (entre septembre 2009 et mars 2012) <i>source : contrôle de gestion</i>	600 heures	628 heures	120 heures	72 heures
Temps collectif d'activité sur le terrain (du démarrage à mars 2012) <i>(estimation)</i>	3 850 heures	3 800 heures	9 700 heures	2 635 heures

Nous avons donc réalisé environ 1 420 heures de recherche-intervention, que ce soit sur le terrain ou en laboratoire. Grâce à ces études empiriques menées sur plusieurs années, nous avons assisté à la mise en place et à l'analyse d'indicateurs portant sur l'avancée et le pilotage de la mise en œuvre stratégique, la délégation, les résolutions prises en Comité de direction, formations-concertations ou assistances personnalisées, ou le niveau de performance socio-économique. Nous pouvons donc mesurer les effets de l'utilisation de certains outils, ainsi que la mise en place de dispositifs de communication-coordination-concertation. Grâce à ces observations et à une première revue de littérature, nous avons pu formuler nos premières hypothèses.

0.6. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

➤ Nos hypothèses principales

Nos principales sous-hypothèses sont que le métier de dirigeant a un impact sur la survie-développement et sur la performance économique et sociale de l'entreprise. Le changement de dirigeant n'est anodin pour personne et impacte plus ou moins l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Le nouveau dirigeant entame une période d'apprentissage et de socialisation organisationnelle suite à son arrivée au sein de l'entreprise. Enfin, l'intégration d'un dirigeant salarié est spécifique et représente un enjeu stratégique fort. Nous résumons nos principales hypothèses dans le tableau n°3, ci-dessous :

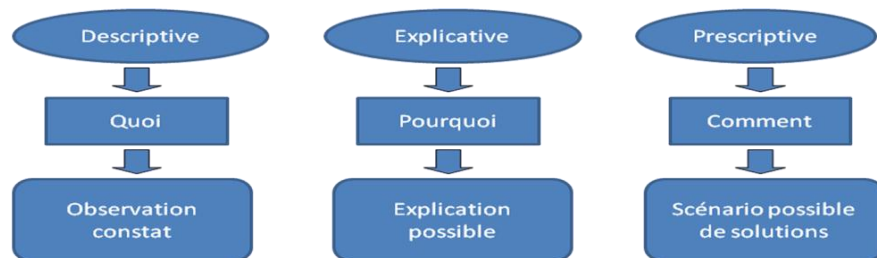
Tableau 3 : Présentation de nos hypothèses principales

Thèmes	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
Le métier de dirigeant	Ce n'est pas le titre qui fait le pouvoir et les rôles des n°1 deviennent de plus en plus complexes.	Être dirigeant s'apprend car l'autorité charismatique ne suffit pas à l'intégration du dirigeant.	Un nouveau dirigeant doit être formé à ces différents rôles et doit instrumentaliser son apprentissage car il a un impact sur la survie-développement de l'entreprise.
Le contexte de départ du prédécesseur	Le changement de dirigeant engendre un séisme socio-économique sur l'ensemble des parties prenantes internes et externes.	L'infrastructure et la superstructure sont touchées par ce changement de tête.	Le nouveau dirigeant doit comprendre le(s) facteur(s) de départ de son prédécesseur et le besoin de resocialisation des autres parties prenantes internes et externes.
La socialisation organisationnelle du dirigeant	Une partie des théories sur la socialisation organisationnelle des entrepreneurs d'entreprises peut s'appliquer à notre objet, même s'il y a des contraintes spécifiques vis-à-vis de sa gouvernance. La socialisation organisationnelle du dirigeant salarié n'est pas aussi bien préparée et traitée que celle d'un autre salarié (parcours d'intégration, livret d'accueil...).	Il existe des convergences et des spécificités entre la socialisation organisationnelle d'un salarié, d'un dirigeant propriétaire et celle d'un dirigeant salarié.	La socialisation organisationnelle du dirigeant ne doit pas être entièrement traitée comme celle d'un entrepreneur personne physique (RPP) au sens de Deschamps, ou d'un salarié classique. La seconde phase du processus, l'intégration, a un enjeu stratégique.
Les différentes reprises	À son arrivée, le nouveau dirigeant ne connaît pas toujours la politique, la stratégie, le mode de management de l'entreprise, voire le métier de dirigeant en lui-même.	Un relais formalisé et instrumentalisé est rarement mis en place pour faciliter la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant.	Le nouveau dirigeant doit mettre en place un plan de reprises après avoir réalisé un auto-diagnostic de son niveau de connaissance de l'organisation.
Évaluation du degré de socialisation organisationnelle du dirigeant	Les échelles de mesure du degré de socialisation organisationnelle sont majoritairement qualitatives.	Une meilleure performance socio-économique est un indicateur de réussite de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant.	Des indicateurs de mesure qualitatifs, quantitatifs et financiers de la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié doivent être mis en place.

Il existe trois natures d'hypothèses (voir la figure n°3):

- les hypothèses **descriptives** qui sont d'ordre **hypothétique** ;
- les hypothèses **explicatives** qui sont d'ordre de la **simulation**, c'est-à-dire l'énoncé prévisionnel des facteurs explicatifs ;
- les hypothèses prescriptives qui sont de l'ordre de l'**expérimentation**, puisqu'il s'agit pour le chercheur de tester ses hypothèses prescriptives en appliquant les recommandations sur le terrain puis en observant ce qui s'y passe.

Figure 3 : Les différentes hypothèses, d'après « Recherche en sciences de gestion : Approche Qualimétrique » de Savall et Zardet, 2004



Nous faisons des propositions d'utilisation d'outils qui ont été élaborés ou adaptés à partir de nos hypothèses, de la revue de littérature et des terrains d'expérimentation scientifique.

Dans la majorité des travaux sur l'intégration ou la reprise d'entreprise, le cadre théorique principal mobilisé est celui de la socialisation organisationnelle. C'est également notre choix et nous le justifions dans notre premier chapitre.

➤ L'hypothèse centrale

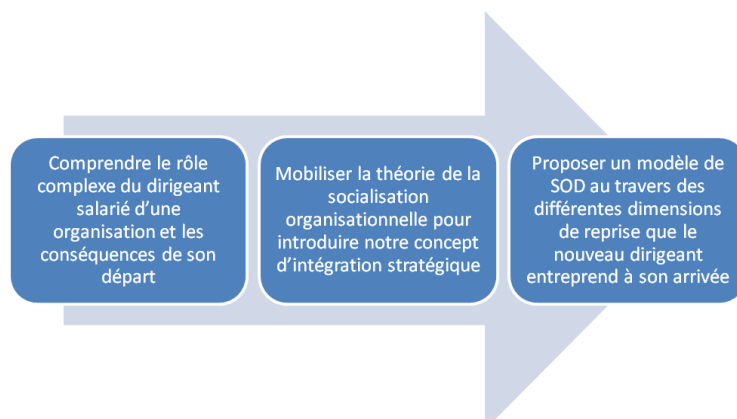
Notre hypothèse centrale se résume ainsi :

La réussite de la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié nécessite une reprise politico-stratégique, organisationnelle et managériale de l'organisation lors de la phase d'intégration stratégique.

0.7. CONSTRUCTION DE NOTRE RECHERCHE

Nous mis en exergue la fonction problématique du dirigeant salarié, les difficultés de la reprise-transmission et de sa socialisation organisationnelle, en particulier durant la phase d'intégration stratégique. Nous avons donc structuré notre réflexion et notre recherche en trois grandes étapes (voir la figure n°4) :

Figure 4 : Comment la thèse est-elle construite ?



Notre recherche s'oriente plus précisément vers les thèmes suivants :

- Comprendre les rôles et la fonction de dirigeant (chapitres 1 et 3) et ceux du dirigeant salarié plus spécifiquement (chapitre 3) ;
- Étudier les liens existant entre le dirigeant et la Gouvernance de son entreprise (chapitres 1 et 2) ;
- Démontrer que le dirigeant a des besoins de socialisation organisationnelle spécifiques par rapport aux autres salariés et aux repreneurs personnes physiques d'entreprise (chapitres 4 et 7) ;
- Présenter les différentes reprises et transmissions dues au changement de dirigeants salariés (chapitre 5) ;
- Montrer que la phase de socialisation anticipée aboutit à un processus d'**intégration stratégique** du nouveau dirigeant salarié (chapitres 5 et 6) ;
- Proposer et tester des variables de détermination des besoins de socialisation organisationnelle du dirigeant, ainsi qu'un projet d'accompagnement personnel du nouveau dirigeant, tel un « plan de reprises » (chapitres 7 et 8) ;
- Mettre en exergue les indicateurs permettant de mesurer et d'évaluer le besoin de socialisation organisationnelle du dirigeant du nouvel arrivant (chapitre 8) ;
- Proposer un modèle de socialisation organisationnelle du dirigeant (chapitre 8).

0.8. FIL CONDUCTEUR DE NOTRE THÈSE

Le métier de dirigeant est **riche** et **complexe** et un changement de « numéro un » mal appréhendé peut avoir un impact sur la performance socio-économique, la stratégie, la politique ou encore l'organisation de l'entreprise. Faciliter l'arrivée du nouveau dirigeant est donc un enjeu important pour la survie-développement de l'organisation. Nous proposons d'**adapter** le concept de la socialisation organisationnelle au métier exigeant et unique de dirigeant, via le concept de **Socialisation Organisationnelle du Dirigeant (SOD)**. Ce modèle répond aux **besoins spécifiques** de socialisation du dirigeant, notamment lors de l'intégration, étape charnière de la socialisation organisationnelle. Elle est constituée de **trois types de reprises** : une reprise politico-stratégique, une reprise organisationnelle et une reprise managériale. La qualité de ces reprises aboutit à la qualité de l'intégration du dirigeant, requalifiée d'**intégration stratégique** à cause de ses enjeux. Nous proposons une **grille d'analyse** permettant à la fois au nouveau dirigeant de mieux appréhender l'organisation qu'il va diriger, mais également ses besoins de socialisation organisationnelle du dirigeant au travers des variables et facteurs qui la composent.

Afin de faciliter la compréhension de nos lecteurs, ils peuvent se référer à un **lexique** de nos mots clés qui fait suite à notre bibliographie.

PARTIE 1 : LE DIRIGEANT SALARIÉ : UN PERSONNAGE CLÉ DE L'ORGANISATION

Dans cette première partie, nous **présentons** et nous **positionnons** notre recherche dans les courants de la littérature et les principales théories en lien avec notre objet (chapitre 1). Nous présentons et justifions nos **choix méthodologiques** de recherche-intervention et nous présentons de manière détaillée nos terrains d'expérimentation et d'où proviennent nos données terrain. Nous expliquons nos **méthodes de traitement des matériaux et des données** en présentant notre nomenclature de retraitement dont nous nous sommes servie pour imputer et mettre en exergue des idées clés génériques d'analyse (chapitre 2).

Au-delà de l'étude des différents concepts et théories qui nous permettent de mieux **positionner notre problématique**, nous démontrons que le dirigeant salarié est un objet de recherche spécifique au sein de l'entreprise, qu'il a des **rôles essentiels**. Nous proposons une **définition** du métier de dirigeant salarié au travers de ses rôles et compétences attendus (chapitre 3). Après avoir évoqué le départ d'un dirigeant, nous présentons les premiers pas de son successeur, qui entame sa socialisation organisationnelle. Nous montrons alors le rôle des autres salariés de l'entreprise dans ce processus, ainsi que leur **besoin de re-socialisation** qui fait suite au « **séisme** » engendré par le départ du dirigeant précédent. Enfin, nous analysons la **théorie de la socialisation organisationnelle** afin de démontrer qu'elle est adaptée à l'étude de notre objet mais qu'elle présente des **limites**, que nous identifions, pour étudier le processus de socialisation organisationnelle notre objet complexe (chapitre 4).

Chapitre 1 : Cadres théoriques

Chapitre 2 : Cadre expérimental, méthodologie de collecte et d'exploitation des matériaux expérimentaux

Chapitre 3 : Les compétences et rôles attendus d'un dirigeant salarié

Chapitre 4 : L'arrivée du nouveau dirigeant salarié : une socialisation organisationnelle spécifique ?

Conclusion de la partie 1

CHAPITRE 1 : CADRES THÉORIQUES

Dans ce chapitre, nous situons notre objet parmi les **courants théoriques** existants et nous présentons les différentes théories qui s’y rattachent. Cela nous permet de justifier celles que nous mobilisons pour notre recherche et pourquoi nous en excluons d’autres. Nous repérons et nous rapprochons d’anciens concepts, des bases théoriques et des notions qui tirent leur origine de notre **revue de la littérature**. Celle-ci est indispensable pour **comprendre les différentes analyses** qui ont été faites sur notre objet et situer le dirigeant salarié dans l’organisation.

Les **principales dimensions théoriques** de notre recherche, centrée sur l’intégration stratégique du dirigeant salarié, sont en lien avec :

- Pouvoir, autorité, leadership et gouvernance ;
- La reprise d’entreprise ;
- L’organisation ;
- L’intégration des salariés.

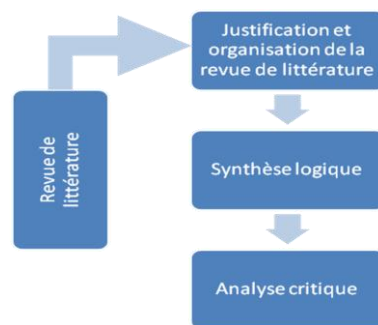
Au travers de cette littérature riche et abondante, nous définissons le **métier de dirigeant** qui occupe une place unique dans l’organisation, et nous exposons ses pouvoirs et ses responsabilités. De même, nous analysons les principales théories qui traitent de la **relation** entre le dirigeant et la gouvernance, et nous étudions du **rôle de la Gouvernance**.

-
-
- 1.1. Dirigeant, pouvoir, autorité, leadership et gouvernance
 - 1.1.1. Ingénieur, repreneur, entrepreneur
 - 1.1.2. Pouvoir et autorité
 - 1.1.3. Le style de direction et le leadership du dirigeant
 - 1.1.4. La Gouvernance et le dirigeant
 - 1.2. Les autres théories des organisations et le dirigeant
 - 1.2.1. Les théories de l’école classique
 - 1.2.2. Les théories des relations humaines
 - 1.2.3. Les théories managériales de l’organisation
 - 1.2.4. La théorie socio-économique
 - 1.3. La reprise d’entreprise
 - 1.4. L’intégration des salariés
-
-

1.1. Dirigeant, pouvoir, autorité, leadership et gouvernance

Pour débiter et situer notre recherche, nous commençons par **balayer l'état de l'art** qui se rapproche de notre objet. En effet, une revue de littérature permet de **positionner** ses propres résultats par rapport à ceux de la communauté académique et de repérer les textes et les auteurs fondateurs du domaine investigué (Savall et Zardet, 2004, p207). L'objectif est de mener une **analyse critique** en lien avec les questions de recherche et de bâtir notre propre cadre théorique de la recherche en identifiant les manques ou sujets non traités dans les recherches précédentes, c'est-à-dire de justifier théoriquement **l'intérêt et l'originalité** de notre recherche (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p323). De plus, des **définitions** sont données par la littérature afin d'être plus précis et mieux compris.

Figure 5 : La revue de littérature, d'après Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2008



Justifier nos choix de cadres théoriques, c'est mettre en évidence les **influences** qu'ils vont avoir sur notre thèse, présenter ceux que nous n'avons pas retenu en expliquant pourquoi nous les avons écartés. Nous faisons donc une **petite synthèse** après la présentation des théories qui fait ressortir les points qui traitent de notre objet et ceux que nous souhaitons mobiliser.

Nous présentons les différents courants académiques, les auteurs et les théories qui traitent du dirigeant, du leadership et de la gouvernance afin d'appréhender les notions d'autorité et de pouvoir car, dans les esprits, le dirigeant est synonyme d'**autorité**, de **pouvoir** et de **leadership**, et d'une personne contrôlée par une **Gouvernance**. Nous devons comprendre les **responsabilités** qui pèsent sur le dirigeant et analyser les liens entre le dirigeant et la Gouvernance, notamment grâce à la théorie positive de l'agence. Nous traitons également de la **reprise d'entreprise** afin de voir si des éléments peuvent s'appliquer à notre objet de recherche et de mieux comprendre la notion de **deuil**. Dans un troisième temps, nous étudions la **place du dirigeant** accordée par les différentes théories des organisations. Enfin, nous aborderons **l'intégration des salariés**.

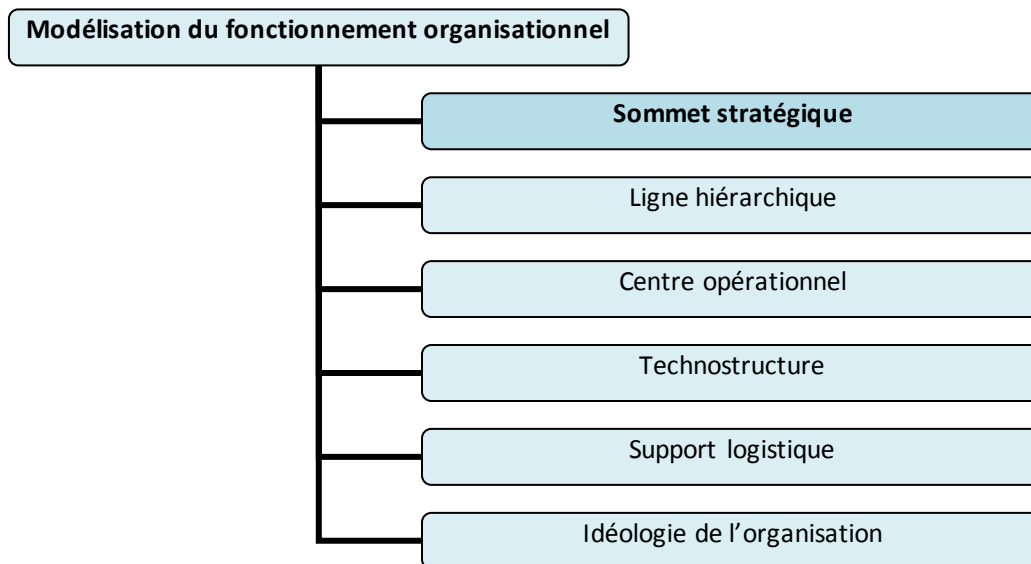
1.1.1. Ingénieur, repreneur, entrepreneur

Mintzberg est mondialement reconnu pour ses travaux de recherche sur le management et les organisations. Il a notamment formulé trois axes complémentaires au sein de l'organisation, qui sont :

- Le rôle des managers ;
- La stratégie des entreprises ;
- La structuration des organisations.

Le **sommet stratégique** est l'organe de direction de l'entreprise où est élaborée la stratégie. Il permet d'avoir une vue d'ensemble du **système organisationnel** (Mintzberg, 1989). Le manager est la personne ayant la responsabilité d'une organisation ou de ses unités. Il est investi d'une autorité formelle et d'un statut qui en découle, il est confronté à différentes formes de relations interpersonnelles et d'un accès aux informations qu'elles génèrent qui lui permet de prendre des décisions et d'élaborer sa stratégie. On peut donc assimiler le sommet stratégique et le rôle de manager, au sens où le présente Mintzberg, au dirigeant.

Figure 6 : Le système organisationnel selon Henry Mintzberg



Devenir dirigeant ou entreprendre n'est pas un acte anodin. Avant de sauter le pas il faut savoir se poser les bonnes questions (Duplat, 2007), comme par exemple :

- ai-je le goût du risque ?
- suis-je prêt à m'investir personnellement et, parfois, financièrement dans une entreprise ?
- ai-je l'approbation de ma famille ?
- est ce que j'envisage une reprise d'entreprise sur un marché connu, ou dois-je suivre une formation ?
- est ce que je dispose d'un financement suffisant (en cas de reprise) ?
- ai-je une bonne capacité d'adaptation ?
- mon profil est-il celui d'un leader capable de stimuler des collaborateurs ?
- mes connaissances en management et en gestion sont-elles suffisantes ?
- suis-je prêt à passer du temps à chercher une affaire (plusieurs mois) ?

Le dirigeant est un **stratège**, un **animateur**, un **porte-parole** et le patron de l'entreprise (Anastassopoulos et Larcon, 1978). « *Le dirigeant est celui qui possède des valeurs fortes qui permettent de **rassembler** les hommes.* » et « [le dirigeant et ses adjoints] *tirent un certain pouvoir du rôle d'**arbitre**, qu'ils doivent assumer entre les groupes et les individus, en ce qui concerne l'interprétation des règles* » (Raynal, 2009, p. 43). Les dirigeants sont les acteurs appelés à **diriger** et à **organiser** les activités dans des collectifs de travail (Bollecker et Durat, 2006). Selon le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) de l'ANPE, un chef d'entreprise « **détermine la stratégie** de l'entreprise et **dirige sa mise en œuvre**. Il choisit les produits fabriqués ou les services fournis par l'entreprise, et définit les marchés sur lesquels elle exerce son activité. Il rassemble et gère les moyens de l'entreprise (humains, financiers, techniques). Il dirige et anime les hommes pour atteindre les objectifs fixés. Il veille au développement de l'image de l'entreprise. ». Selon le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD)¹, « un dirigeant est un **chef d'entreprise** ou un cadre dirigeant qui dispose d'une autonomie en matière de management et de gestion et d'une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir **conduire le changement**, innover et faire progresser son entreprise ». Au CJD, personne n'a jamais tenu pour acquis que le dirigeant était « naturellement » compétent. Diriger et entreprendre ne sont ni un art ni un don, mais un **métier**. Un métier exigeant et qui ne s'apprend pas seulement sur le « tas », ni seulement en accumulant les savoirs techniques de base que sont la gestion, le management... qui sont nécessaires mais insuffisants.

Selon Ouimet (2005), le dirigeant doit s'acquitter au quotidien de son **rôle de manager** qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler (PODC), et assumer en parallèle son **rôle de leader** qui a pour but d'élaborer et de présenter une **vision** de l'avenir inspirante qui suscite la mobilisation et l'engagement des autres membres de l'organisation.

Savall et Zardet (2005) donnent comme définition du dirigeant, au sens socio-économique, le rôle de « **pilote primordial de l'organisation, formel ou réel** ». Ils attribuent au dirigeant les qualités et compétences suivantes :

- manager proactif ;
- courageux ;
- exerce une fonction de metteur en scène ;
- méthodologue hors pair qui doit faire preuve d'exemplarité pour ses collaborateurs ;
- générateur d'énergie auprès de ses parties prenantes.

Le dirigeant exerce un **pouvoir** et une **influence** sur ses collaborateurs qui peuvent les faire tendre vers plus de professionnalisme, de productivité si leur leader suit ce même modèle.

Diriger est un métier difficile, qui exige de l'étoffe humaine car c'est accepter de travailler tous les jours sur des situations humaines vibrantes, de laisser des parts significatives de soi dans une action trop souvent méconnue, voire dévalorisée (Pelletier, 1999).

¹ Le CJD est un mouvement de jeunes dirigeants, représentatifs du tissu économique et qui défendent l'idée d'un libéralisme responsable. C'est aussi un lieu où les jeunes dirigeants viennent rompre l'isolement, se former et progresser : <http://www.jeunesdirigeants.fr>

Le dirigeant est donc un personnage à part dans l'organisation, à qui on attribue beaucoup de compétences, de personnalité, de responsabilités, de rôles... qui s'apprennent. C'est la personne qui détient le pouvoir au sein de l'entreprise et sur qui pèsent de lourdes responsabilités. On lui accorde généralement une figure du maître (Enriquez, 1991). Dans notre chapitre 3, nous étudions les compétences, habiletés et rôles attendus d'un dirigeant afin d'en proposer une synthèse.

1.1.2. Pouvoir, autorité et responsabilité

Weber (1971) réalise une analyse des formes d'organisation au sens large du terme afin de mettre en exergue les **fondements de l'autorité et du pouvoir** dans les organisations. C'est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader au sein d'une organisation et les réactions des individus face à l'autorité. Il fait l'articulation autour de trois grands axes :

- Philosophique : on assiste à une montée de l'individualisme et de la rationalité ;
- Théorie des sciences humaines (idéaux types) ;
- Sociologique (sociologie compréhensive).

Ses travaux s'intéressent à la manière dont les Hommes gouvernent, en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la **légitimité** de celle-ci soit reconnue par tous (Plane, 2008). Les fondements de l'autorité et du pouvoir des organisations se trouvent sous différentes formes :

- L'autorité rationnelle ou légale ;
- L'autorité traditionnelle ;
- L'autorité charismatique.

C'est le socle de la théorie de la **bureaucratie**, qui est basée sur un système rationnel comme pilier d'une administration efficace. Le leadership ne rime ici qu'avec autorité.

Nous retrouvons différentes formes d'autorité dans la littérature. Il y a l'**autorité légitime** qui est la capacité de modifier le comportement d'autrui du fait d'une position sociale considérée comme légitime par autrui. Elle se distingue de l'**autorité personnelle** qui est la capacité de se faire obéir par d'autres en vertu d'un ascendant psychologique sur eux. Enfin, l'**autorité charismatique** mobilise l'énergie des autres en se faisant aimer d'eux. Ces différentes formes peuvent s'alterner.

L'autorité est le « *pouvoir d'imposer l'obéissance* », « *le droit de commander, de contraindre* », et elle renvoie à la « *puissance légitime à laquelle on doit être soumis* » (Dictionnaire de l'Académie française, 4^{ème} édition). L'autorité hiérarchique est « *une dialectique du commandement et de l'obéissance* » (Schaal, 1994). Pour Fayol (1916), l'autorité est « *le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir* ». L'auteur distingue deux types d'autorité : l'**autorité statutaire** qui est liée à la fonction et l'**autorité personnelle** qui relève de l'intelligence, du savoir, de l'expérience, de la morale, du commandement.. Il considère que « *pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire* ».

L'autorité apparaît donc comme étant indispensable, mais le dirigeant a bien d'autres qualités et compétences à développer, ne serait-ce que pour **légitimer cette autorité** auprès de ses collaborateurs. La notion d'autorité est étroitement liée à celle de pouvoir. L'autorité devient pouvoir quand elle est socialement institutionnalisée, organisée, justifiée et légitimée (Morin, 1991). Nous retrouvons cette idée dans la définition d'autorité de Desmarais et Jameux (2001) pour qui c'est « *le pouvoir de prendre des décisions pour les autres ou d'infléchir celles qui sont prises par d'autres. C'est un pouvoir institué qui s'inscrit dans la durée* ».

Crozier et Friedberg (1977) distinguent quatre sources de pouvoir :

- L'expertise ;
- La maîtrise des relations avec l'environnement ;
- La communication ;
- La maîtrise de la connaissance et de l'utilisation des règles organisationnelles.

La **communication ascendante et descendante** est extrêmement importante puisque le dirigeant veut savoir ce qui se passe dans son équipe, dans son entreprise. Il est à la recherche de toute information, en tant que radar ouvert sur son environnement interne et externe. De plus, un dirigeant doit connaître les **règles organisationnelles** de son entreprise car il participe à leur développement, leur respect, voire leur création. Ces quatre sources sont censées être attribuées au dirigeant qui possède une certaine expertise (stratégique), ainsi que la maîtrise des relations avec les parties prenantes de l'organisation, notamment grâce à son rôle de porte-parole et d'image.

De nombreux auteurs ont défini le terme de **pouvoir**. Pour Crozier (1963), « *Le pouvoir de chaque individu dépend de l'imprévisibilité de son comportement et du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude importante pour la réalisation des objectifs communs* ». Le pouvoir apparaît donc juste dans la relation asymétrique entre acteurs et il n'existe pas en tant que tel puisqu'il est relatif aux acteurs et à la situation (Rojot et Bergmann, 1995). Pour Bernoux (1985), « *Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soit favorable* ». Le pouvoir repose sur deux types de ressources (Livian, 2003) :

- La capacité d'action ;
- La faculté d'obtenir d'autrui un résultat.

Pour Savall et Zardet (2005), le pouvoir est la capacité d'un acteur à influencer de manière significative le comportement d'autres acteurs et le pilotage comprenant des actes humains de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle ou immatérielle.

Des auteurs nous sensibilisent sur la nécessité d'avoir une **légitimité du pouvoir** du point de vue de l'organisation (Dockès, 1999). « *Le pouvoir doit être légitime. Sans cela il n'est que force brute, dénuée de toute autorité ou de raison. Pour être légitime, le pouvoir doit se fonder sur quelque chose qui le transcende et qui soit reconnu comme une valeur réelle sinon comme une valeur absolue par ceux qui dépendent de ce pouvoir... Si le pouvoir devient une fin en soi, il se transforme en despotisme à la fois tyrannique et illégitime.* » (Drucker, 1988). De même, le pouvoir a besoin d'être légitimé

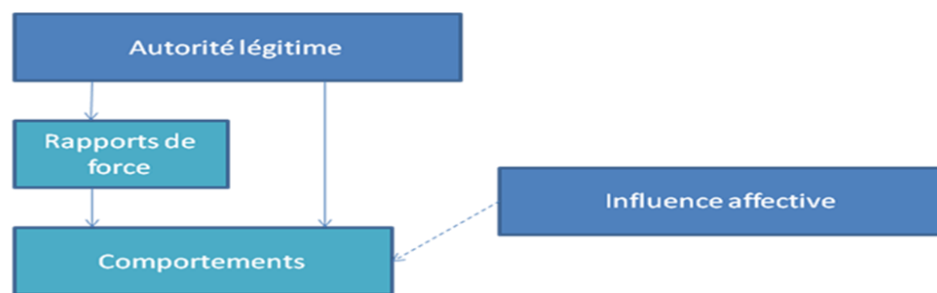
(Jameux, 1998) et institué pour permettre l'exercice d'un commandement (Dockès, 1999) par une personne.

Nous pouvons considérer le pouvoir comme une action menée pour modifier le comportement d'autrui. L'exercice du pouvoir peut être appréhendé de façon plus ou moins positive et éthiquement acceptable. Définir le pouvoir est important car le dirigeant est amené à l'exercer pour son rôle de « commandant en chef » de l'entreprise, sans en abuser.

Entre direction et domination, les chercheurs se livrent un débat autour du pouvoir et du leadership : le paradigme réformiste et le paradigme critique radical.

Le **paradigme réformiste** vise à la transformation et l'amélioration par des voies légales. Il considère la direction comme une fonction légitime et fait l'apologie des grands patrons d'entreprise.

Figure 7 : Pouvoir et autorité dans le paradigme réformiste, d'après Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy, 2009, p246



Toute perversité ou malhonnêteté sont considérées comme des anomalies. La société est alors considérée comme un **ensemble ordonné** (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset et Roland-Lévy, 2009). Les **rapports de force** gouvernent les comportements mais une sphère affective peut influencer et tempérer les rapports de force (Crozier et Friedberg, 1977).

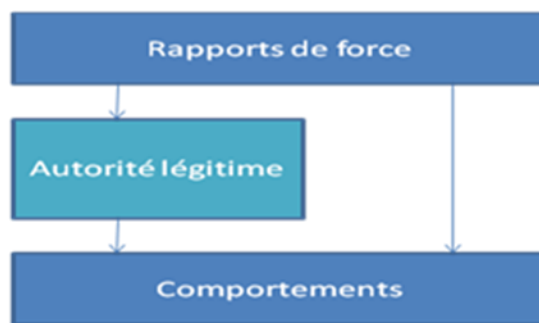
Figure 8 : Pouvoir et autorité dans le paradigme réformiste (variante), d'après Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy, 2009, p247



Le **paradigme radical** considère les organisations comme des lieux de domination. Il s'attaque aux sources de la légitimité de l'autorité et il renie le fait qu'elle constitue une sphère

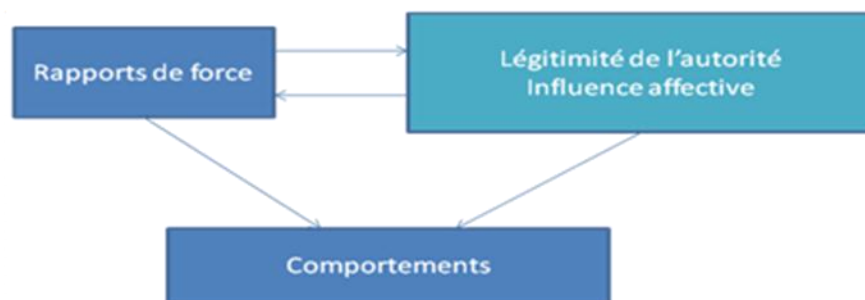
indépendante des rapports de force. La société est alors un lieu de **conflits** et de **souffrance** et la **résistance collective** est affaiblie par les contrôles et contraintes subies par les acteurs (Marx et Engels, 1845).

Figure 9 : Pouvoir et autorité dans le paradigme critique radical, Source : Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy « Comportements humains et management », 2009, p247



Une autre version de ce courant avance que la **sphère culturelle** a un fort pouvoir d'influence dans le domaine de la domination. Il existe un renforcement mutuel des rapports de force ainsi que des mécanismes d'influence concernant la légitimité de l'autorité ou la mobilisation des affects via le leadership. Nous pouvons faire un parallèle avec les systèmes totalitaires utilisant des stratégies de manipulation des consciences et d'influence sournoises pour modifier le comportement des individus.

Figure 10 : Pouvoir et autorité dans le paradigme critique radical (variante), Source : Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy « Comportements humains et management », 2009, p249



Selon Machiavel (1513), pour **le prince**, le pouvoir est fondamental, alors que pour **le leader** le pouvoir est utile mais ne vient qu'en appui des autres moyens. A contrario, si l'autorité légitime ou l'influence morale ne sont pas nécessaires pour le prince, elles sont fondamentales pour le leader, ainsi que l'autorité personnelle, le charisme ou l'influence affective, qui sont considérés comme utiles mais facultatifs.

Tableau 4 : Le prince et le leader, d'après Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy, 2009, p253

		Niveau de l'individu (qualités requises chez le dirigeant)	Niveau des groupes dirigés (ce que le dirigeant doit faire)	Niveau de l'organisation (ce que le dirigeant doit faire)
Le Prince	Pouvoir	Qualités de stratégie, habileté dans le jeu	Limiter sa dépendance aux autres (ses incertitudes), se ménager des ressources pour peser sur les autres, se ménager des alliés	Limiter sa dépendance aux autres (ses incertitudes), se ménager des ressources pour peser sur les autres, se ménager des alliés <i>(Sphère des dispositifs organisationnels et des jeux individuels)</i>
	Autorité légitime	Exemplarité	Trouver des relais d'influence dans les groupes	Comprendre les valeurs fortes qui prévalent dans l'organisation et s'y conformer: prétendre les amender, les renouveler, non les abolir <i>(Sphère de la culture)</i>
Le leader	Autorité personnelle, charisme	Capacité d'élaborer une vision, de l'incarner et de la transmettre	Trouver des relais d'influence dans les groupes	Comprendre les valeurs fortes et adapter la vision proposée aux collaborateurs, adapter son style de management <i>(Sphère de la culture)</i>

Les phénomènes de pouvoir et d'autorité peuvent être analysés comme des outils d'une **fonction légitime** de dirigeant ou comme des **outils de domination**. Les mécanismes de pouvoir dans les organisations sont analysables comme des **rapports de force** entre des acteurs dont chacun possède des ressources lui donnant du pouvoir sur les autres. Le pouvoir n'est pas un attribut en soi mais le **fruit d'une situation organisationnelle et d'une habileté stratégique**. La position hiérarchique du dirigeant peut être une aide mais en aucun cas une garantie de pouvoir. Un dirigeant détient plusieurs types d'autorité, il va devoir développer les qualités requises pour en être **légitime**.

Cette autorité peut être **distribuée**, c'est-à-dire qu'il va y avoir un **transfert**, explicite ou implicite, du pouvoir de décision d'un acteur à d'autres (Ménard, 1990). Lors d'un changement de dirigeant, l'autorité va être transférée de manière formelle d'un dirigeant à un autre. Pour faciliter ce transfert, le dirigeant doit avoir conscience des pouvoirs et des responsabilités qui lui incombent.

1.1.2.1. Les pouvoirs et les responsabilités du dirigeant

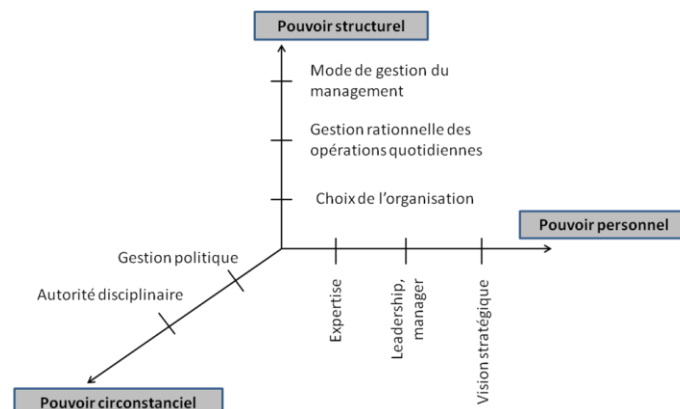
Pour Useem (1997), il existe trois types de pouvoir. Tout d'abord les **pouvoirs de la fonction** qui permettent de récompenser, punir et exercer une autorité. Puis, les **pouvoirs de la personne**, qui apparaissent au travers de son expertise et de son caractère. Et enfin, les **pouvoirs de l'organisation**

transformée, c'est-à-dire sa responsabilisation, sa réorganisation. Chez le dirigeant, nous retrouvons ces trois types de pouvoirs puisqu'il détient le **pouvoir disciplinaire**, il peut licencier, muter... et qu'il est manager de l'équipe de direction. De plus, il a une **expertise** en termes de stratégie et de gestion. En effet, la contribution « importante » des dirigeants dans la prise des décisions est essentielle dans la mesure où ces derniers sélectionnent les questions stratégiques, les interprètent et possèdent le pouvoir nécessaire pour appliquer les choix issus de ces interprétations (Hambrick et Mason, 1984). Enfin, nous retrouvons le pouvoir accordé par l'organisation puisqu'il est le principal **gardien et levier** de changement et de développement de celle-ci.

Par ailleurs, il détient un **pouvoir organisationnel** dont la dynamique a plusieurs dimensions selon Ouimet (2005). Nous y retrouvons les **pouvoirs de type structurel**, c'est-à-dire le mode de gestion du management et la gestion rationnelle des opérations quotidiennes afin d'assurer à l'entreprise rentabilité et stabilité. Le dirigeant détient un pouvoir de **type personnel** à travers le mode de gestion de son leadership et son positionnement stratégique pour le futur de l'entreprise afin de favoriser son adaptabilité aux contingences du milieu. Enfin, il exerce un pouvoir de **type circonstanciel**, autrement dit, il choisit son mode de gestion politique.

Nous pouvons résumer les différents types de pouvoirs du dirigeant dans la figure n°11, ci-dessous :

Figure 11 : Les différents pouvoirs du dirigeant, d'après les travaux d'Useem (1997) et Ouimet (2005)



Outre, les différents pouvoirs du dirigeant, de nombreuses responsabilités et risques pèsent sur le chef d'entreprise, comme le montre le tableau 5, ci-dessous :

Tableau 5 : Les différentes responsabilités du dirigeant, d'après Duplat, « Reprendre ou céder une entreprise » 2007, page 48

Responsabilité juridique	Respect des lois
Responsabilité sociale	Respect des conventions collectives et des lois sociales
Responsabilité fiscale	Conformité aux règles fiscales
Responsabilité financière	Caution éventuelle à fournir aux banquiers
Responsabilité comptable	Respect des règles comptables
Responsabilité bancaire	Ne pas dépasser les concours bancaires autorisés (lignes de crédit, découverts...)
Responsabilité commerciale	Respect des délais de livraison, des engagements

Dans certains cas, c'est la **responsabilité pénale** du dirigeant qui est engagée et il peut risquer des peines de prison. À ces responsabilités légales s'ajoutent celles vis-à-vis des salariés de l'organisation, voire de l'ensemble des parties prenantes. En effet, l'actualité a montré des prises en otage de dirigeant par leurs salariés mécontents, menacés de plans sociaux, des milliers de personnes manifestant pour que leurs entreprises clientes honorent leurs contrats envers eux, leurs fournisseurs... C'est toujours au dirigeant qu'ils s'adressent puisque c'est lui qui incarne l'entreprise et qui est jugé seul apte et responsable à prendre des décisions d'une telle envergure. Le dirigeant a donc des responsabilités d'ordre socio-économique. Sa **responsabilité sociale** porte sur les emplois, les niveaux de rémunérations, les conditions et l'organisation du travail... Sa **responsabilité économique** concerne la recherche de croissance, d'innovation, l'assurance d'une qualité de service ou de produits vendus...

Ces deux formes de responsabilités peuvent s'intégrer dans la **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)**. En effet, Bouyoud (2010, p57) définit la RSE comme « *l'ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes, tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures* ». La législation va dans ce sens avec les différentes normes internationales et européennes, des associations ou encore la loi des Nouvelles Régulations Économiques du 15 mai 2001, qui demande aux entreprises cotées en Bourse d'indiquer dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Concrètement, pour Bowen (1953), la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques et de prendre les décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. De même Davis (1960) considère que « *la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise* ». Mc Guire (1963) affirme que « *l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces* »

obligations ». Au fil du temps, les auteurs vont étendre cette responsabilité à l'ensemble des cadres et des managers de l'entreprise (Walton, 1967), mais le dirigeant en reste le principal moteur. Savall (1974) préconise également l'ouverture des frontières de l'entreprise car « *la dichotomie entre la vie au travail et la vie hors du travail est une imposture de l'esprit* ». Gond et Igalens (2008) montrent que la RSE peut être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme le résultat d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise.

Enfin, n'oublions pas la **responsabilité hiérarchique** du dirigeant qui revient à « *la situation de celui qui doit « répondre » d'un fait, accepte et subit les conséquences de ses actes* » (Helfer, Kalika et Orsoni, 1998, p305). En effet, le dirigeant est le **supérieur hiérarchique direct** d'un certain nombre de collaborateurs, parmi lesquels les membres de l'équipe de direction, un ou des assistant(s) de direction, voire des personnes travaillant dans un petit service en lien direct avec le dirigeant.

Il existe donc une relation entre les notions de pouvoir et de responsabilité car le dirigeant car son pouvoir de décision et d'infléchissement sur les orientations stratégiques, politiques, managériales, socio-économiques, ou encore environnementales, impactent sur le niveau de responsabilités qui y est lié.

1.1.2.2. Les pouvoirs de direction du dirigeant

Du point de vue juridique, le pouvoir d'un dirigeant se définit par les limites que lui opposent les institutions ou les règles d'après Gomez (2003). L'auteur identifie trois contenus juridiques du pouvoir de direction, repris dans le tableau n°6 :

Tableau 6 : Les types de pouvoir de direction, d'après Gomez (2003)

Type de pouvoir de direction	Définition institutionnelle
Le pouvoir discrétionnaire	Les décisions de direction ne sont ni motivées, ni contrôlées. La seule limite est leur licéité.
Le pouvoir souverain	Les décisions sont motivées mais pas contrôlées.
Le pouvoir contrôlé	Les décisions sont motivées et contrôlées

Le **pouvoir discrétionnaire** est une forme de pouvoir qui se caractérise par l'absence de nécessité de rendre compte des décisions prises. Cela signifie que la légitimité du dirigeant est suffisante pour assurer celle de ses décisions. Le dirigeant bénéficie d'un espace de pouvoir absolu et de secret. Plus celui qui exerce le pouvoir doit motiver ses décisions dans un cadre institué et peut donc être contrarié dans ses choix, plus le pouvoir discrétionnaire est affaibli. Si le pouvoir totalement discrétionnaire est une forme extrême, le pouvoir totalement contrôlé en est une autre.

Dans la réalité des pratiques, selon le type de décisions à prendre, la direction s'exerce de manière parfois discrétionnaire, parfois souveraine et parfois contrôlée ; c'est cette **combinaison** qui définit le jeu de son autorité. Si, d'une part, le gouvernement des entreprises se révèle par la plus ou moins grande étendue du pouvoir discrétionnaire des dirigeants et si, d'autre part, la notion de pouvoir discrétionnaire est fortement cernée par le droit, on peut conclure que l'évolution des

théories de gouvernement des entreprises rend compte de celle de la taille de l'espace discrétionnaire accordé au dirigeant (Gomez, 2003). C'est la raison pour laquelle nous allons présenter ces théories de la gouvernance dans ce chapitre (voir le paragraphe 1.1.4.).

La distinction entre actionnaires et dirigeants implique que ces derniers ne sauraient gérer l'entreprise sans tenir compte de l'intérêt des actionnaires, ce qui limite par définition leur pouvoir discrétionnaire. Inversement, la nature de la **légitimité** du dirigeant, fondée sur son **expertise**, doit lui assurer un pouvoir de direction discrétionnaire suffisamment étendu car, par nature, il est celui qui sait définir l'intérêt de l'entreprise (Gomez, 2003).

1.1.2.3. La prise de décision par le dirigeant

Par son pouvoir et son autorité, le dirigeant est un **décideur** important au sein de son entreprise. Il est donc intéressant d'étudier les théories qui traitent ce sujet. Les principaux auteurs qui ont travaillé sur le processus de décisions sont Cyert et March, Simon, Leibenstein, Linblon, même si nous retrouvons quelques rudiments d'analyse des organisations chez Adam Smith ou Karl Marx. Leurs contemporains de la **théorie économique** ont longtemps considéré la firme et les organisations, comme des « boîtes noires » (Charreaux et Pitol-Belin, 1987).

La **théorie behavioriste** représente un changement de paradigme par rapport au référentiel néo-classique traditionnel. Elle rejette de manière simultanée le raisonnement hypothético-déductif et la conception habituelle de la rationalité (Cyert et March, 1963). La théorie behavioriste privilégie la méthode inductive, c'est-à-dire l'observation et la description des processus de décision internes aux organisations. Elle recourt à la notion de **rationalité limitée** (Simon, 1949, 1957) que Simon définit comme étant la substitution de l'objectif de satisfaction ("*satisficing*"), empruntée à la psychologie, à celui de maximisation. La notion de rationalité limitée des individus représente ainsi les capacités limitées des individus dans la réception, le stockage et le traitement de l'information et dans la communication.

Selon le **modèle décisionnel** de Simon, le décideur a trois caractéristiques :

- Il n'a pas de vision globale de l'environnement et il ne peut pas traiter toute l'information disponible ;
- L'homme n'a pas de préférences claires, hiérarchisées mais des aspirations variables selon les moments ;
- Le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix mais il est en quête d'un certain niveau de satisfaction (la recherche d'un optimum étant une utopie).

La théorie behavioriste considère la firme et l'organisation comme une **coalition interactive** de différents groupes d'individus aux objectifs conflictuels (Charreaux et Belin, 1987). La notion d'objectif joue un rôle clé au sein de cette théorie et les individus ont des objectifs qu'ils cherchent à réaliser en association avec d'autres individus, dans des groupes organisés. Les différents groupes se concurrencent afin de tirer le maximum de ressources de l'organisation (Cyert et March, 1963).

Les différents types d'objectifs identifiés par Cyert et March (1963) sont les objectifs de stocks, les objectifs de production, les objectifs de vente, les objectifs de parts de marché et les objectifs de profit.

La **hiérarchie des objectifs** varie en fonction de l'évolution de la distribution du pouvoir et de la structure hiérarchique à l'intérieur de la firme. Les modalités de la prise de décision des dirigeants en situation d'incertitude sont les mêmes que dans le modèle de Simon, c'est-à-dire les conséquences du caractère séquentiel de la prise de décision et sur le caractère incertain de l'environnement.

Cyert et March (1963) proposent d'avoir recours à des règles de choix simples et à des procédures standardisées permettant des ajustements progressifs et ponctuels. Cette méthode de gestion de l'incertitude serait plus efficace que l'utilisation de règles complexes.

Les caractéristiques fondamentales de l'approche sont donc :

- le "satisficing" ;
- la rationalité limitée ;
- la multiplicité des objectifs ;
- la considération séquentielle des objectifs ;
- le feed-back ;
- les procédures opérationnelles standardisées ;
- la résistance au changement ;
- la coalition pour résoudre les conflits ;
- le jeu organisationnel pour stabiliser la coalition ;
- maintenir la viabilité.

Les critiques que nous pouvons faire de ces modèles sont leur caractère descriptif, ainsi que leur difficulté à cerner précisément certains concepts, comme celui de la coalition par exemple. Certains manques de rigueur ne permettent pas de prendre en compte des points fondamentaux, tels que le concept de coalition, le problème de fixation des objectifs collectifs et le rôle dominant des individus qui contrôlent le processus de décision (Plane, 2008).

Un autre modèle lié à la décision est celui de la **politique de la décision** de Linblom (1959). Selon l'auteur, la décision est prise selon les intérêts propres aux différents acteurs de l'organisation. Ces intérêts peuvent être différents, ce qui contraint les acteurs à **négoier** entre eux des avantages et des inconvénients pour trouver des solutions. Les petites décisions prises prennent en compte les objectifs contradictoires des acteurs ainsi que les jeux de pouvoir et d'influence. Ces petites décisions sont négociées, contrairement aux grands objectifs ou aux stratégies de rupture. Il s'agit donc de petites décisions très opérationnelles prises après un tâtonnement. C'est un **modèle incrémental** qui prône une stratégie des petits pas, afin d'éviter les bouleversements et des changements radicaux.

Ce modèle ne prend cependant pas en compte les règles et les structures dans lesquels il y a les jeux d'acteurs (qui sont les instruments du pouvoir), la culture, les valeurs communes, le projet et l'identité organisationnelle (Plane, 2008).

À son arrivée, le nouveau dirigeant va être amené à prendre des décisions, bien qu'il ne connaisse pas encore très bien son environnement externe et/ou interne. Ce modèle et sa démarche heuristique de la prise de décision semble donc une piste de réflexion intéressante pour optimiser la qualité des premières prises de décision du nouveau dirigeant. En effet, le dirigeant est le principal décisionnaire de l'entreprise, il est confronté à des jeux d'acteurs, à l'influence de ses proches collaborateurs et à celle de la gouvernance.

L'autorité, qui est **déléguée par l'instance hiérarchique** en fonction du poste occupé est une notion différente de celle de leadership qui fait implicitement référence au processus d'attribution et aux mécanismes d'identification positive, voire de projection, que des personnes réalisent à l'égard d'une autre (Pelletier, 1999). Un individu peut en influencer un autre dans la mesure où ce dernier est en **relative dépendance** du premier. L'essence même du leadership repose sur une **combinaison complexe et personnelle de savoirs**, savoir-faire et savoir-être, qui n'est pas octroyée avec l'obtention d'un poste et qui relève de la **capacité d'influence** d'une personne sur d'autres.

1.1.3. Le style de direction et le leadership du dirigeant

De nombreux travaux portent sur la pratique de la direction des entreprises. Trois thèmes essentiels sont retrouvés dans la littérature (Thévenet, 1992) :

- Style de direction (la fonction de direction) ;
- Style de leadership (la gestion des hommes) ;
- Style de management (l'intégration des deux autres approches).

1.1.3.1. *Le leadership du dirigeant*

Les recherches sur le **leadership** contribuent à définir le métier de dirigeant, même si elles s'étendent à toutes les formes de leadership et qu'elles ne sont pas seulement liées aux responsabilités hiérarchiques ou à l'autorité formelle du dirigeant. C'est dans l'objectif d'**affiner notre définition** du métier de dirigeant que nous allons aborder les théories en lien avec le leadership et les styles de direction, qui ne sont alors que des « **faisceaux de compréhension** ». Bass (1990) a réalisé un ouvrage de plus de 1 100 pages pour recenser les écrits portant sur le leadership, c'est dire si cet axe de recherche inspire et est à la mode. Nous ne serons pas à ce point exhaustif. Il existe différents points d'entrée et d'étude du leadership : les caractéristiques et traits de personnalité accordés aux leaders, les styles de direction et la relation entre leadership et structure organisationnelle. Nous définissons dans un premier temps le leadership « au sens large » du terme.

Le leadership est une **variante de l'exercice du pouvoir** (Pelletier, 1999). Le leadership cherche à savoir comment mobiliser des collaborateurs et des subordonnés qui sont des agents libres et comment piloter une équipe de travail composée de personnes hautement qualifiées dont l'entropie « naturelle » les conduit davantage vers la préservation de leur territoire respectif de travail que vers la collaboration négociée, le partenariat ou la poursuite d'un projet commun signifiant et engageant.

L'**énergie** d'une équipe dépend principalement de son dirigeant, autrement dit de sa personnalité, de son style, de ses décisions, de ses façons d'être selon Cristallini (1995). L'auteur démontre l'**effet d'entraînement** que peut induire un leader dans une équipe, avec un certain nombre de conditions toutefois. Un leader n'est pas un être exceptionnel dont les qualités sont innées car le pilotage d'une équipe s'apprend et n'est ainsi pas réservé à quelques individus à « haut potentiel ». Le leadership doit être un **leadership de projet** et non un leadership affectif. Le leader emmène l'équipe vers la réussite d'un projet tout en acceptant de traiter tous les dysfonctionnements de son secteur ; il connaît les moyens disponibles, les freins existants, le degré de fatigabilité de ses collaborateurs...

Cette définition relie la notion de **pilotage** et de génération d'énergie créatrice et productive. Le dirigeant a pour mission principale la réussite de projets qui font avancer l'organisation vers ses objectifs stratégiques, et donc qui la renforcent. Si dans cette définition on ne parle que de leader, elle nous semble tout à fait opportune pour la fonction de dirigeant, celui-ci étant censé être le **principal leader** de l'organisation qu'il dirige. Nous notons que la notion de travail en équipe apparaît, le dirigeant ne pouvant faire fonctionner seul une entreprise.

Selon Rey (2008), le leadership est la « *capacité à orienter et à mobiliser durablement un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif défini.* ». Pour Ouimet (2005), le leadership est la science ou l'art qui permet de se soustraire à l'obsolescence des choses. Puisant son origine dans le verbe anglais *to lead*, signifiant « conduire à », le leadership a une nature **dynamique**. Il implique la notion de mouvement, de déplacement. Le leader est en fait un **conducteur** qui mène les gens à destination. Contrairement au management, qui a pour principale préoccupation le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise, le leadership se propose de profiler son **avenir**. Il y a un consensus pour définir le leadership comme étant la **capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes au regard des objectifs poursuivis**.

➤ Les caractéristiques et les traits de personnalité accordés aux leaders

Des recherches se sont intéressées aux **traits de personnalité** caractéristiques du leader. Les principaux mis en évidence dans la littérature (Thévenet, 1992) sont :

- La confiance en soi (indépendance) ;
- Le besoin de pouvoir (Krech, Crutchfield et Ballachey, 1962) (besoin de domination) ;
- L'extraversion ;
- L'auto-image positive (Bennis et Nanus, 1985) (optimisme).

Les travaux de Freud qui considèrent que les leaders tendraient vers le narcissisme ont été repris par Kets De Vries et Miller (1962) avec l'émergence de trois styles de leadership :

- Le style narcissique réactif ;
- Le style narcissique constructif ;
- Le style narcissique intermédiaire.

Pour Bennis (1989), la personnalité du leader repose sur sa capacité à relever des défis, gérer des contradictions et prendre des risques. Les leaders ont un engagement au travail très fort, une importante capacité d'apprentissage et ils savent tirer des enseignements constructifs de leurs échecs, qu'ils assument par ailleurs.

Burns (1978) a mis en valeur les caractéristiques du **leadership charismatique** et son efficacité à mobiliser les personnes, particulièrement lorsque l'environnement devient incertain et que le projet d'entreprise perd de son sens. House (1977, 1988) s'attardera quant à lui surtout sur les **mécanismes d'influence**, en mettant en lumière le rôle des affects dans le processus. Pour Cossette (1994), le leadership est à la fois intuitif et charismatique.

Dans cette lignée, Bass (1985) identifie trois dimensions majeures au leadership :

- Le **charisme**, le dirigeant sait interpeler les personnes, créer un environnement humain convivial propice à l'identification et à l'appartenance, détecter ce qui est important et exprimer une vision articulée ;
- La **reconnaissance individuelle**, le dirigeant délègue des projets pour favoriser des situations d'apprentissage, demeure attentif à la situation de ses employés – particulièrement de ceux qui semblent laissés pour compte – et les aborde comme des personnes distinctes ;
- La **stimulation intellectuelle**, le leader lance des idées nouvelles, pose des questions, invite à repenser les méthodes traditionnelles, ouvre le regard sur des façons différentes d'aborder les problèmes et de réaliser les processus.

➤ La relation entre leadership et structure organisationnelle

Fayol (1916) met en exergue les grandes qualités de leadership qui correspondent à l'évolution de la **fonction de commandement** dans les grandes entreprises et au développement des qualités de leadership. Parmi les six fonctions de base, il y a celle de l'administration dont les fonctions de base sont l'unicité de direction (un seul chef et un seul programme), la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, l'unité de commandement, la centralisation et le lien entre autorité et responsabilité. Dans la **fonction administrative**, plus un agent est élevé dans la hiérarchie, plus la taille de la section à diriger est importante et plus le poids des fonctions administratives est important. Pour faciliter ces fonctions, Fayol (1916) préconise l'élaboration d'un **plan stratégique**, avec la définition d'objectifs, la mise en place d'une structure adaptée à la réalisation de ses plans et une progression assurée grâce au contrôle de l'activité.

Nous retrouvons avec Fayol une **association** entre la stratégie et les théories organisationnelles puisque la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement est liée au développement de qualité du leadership. La préconisation de Fayol concernant la nécessité d'élaborer un plan d'action stratégique interne nous semble judicieuse pour faciliter le pilotage de la mise en œuvre stratégique, comme cela sera montré plus tard dans cette thèse, lorsque nous traiterons du rôle de stratège et de pilote du dirigeant. Ce plan stratégique doit cependant porter sur l'interne et l'externe. En effet, le problème de la théorie du leadership est qu'elle est centrée sur l'intérieur de l'organisation, alors que l'entreprise est sensible à son environnement interne et externe.

Le leadership, au-delà des **qualités individuelles** d'un dirigeant, naît des **caractéristiques culturelles** de l'organisation qui définissent à la fois la légitimité du dirigeant et les valeurs que la vision qu'il propose doit prendre en considération. Le leader est alors le **pivot central** et le leadership confère un **pouvoir dynamique** relié à sa vision (Wilson, 1992). Le leader est un historien qui sélectionne, structure et interprète les informations sur l'avenir dans le but de construire une vision viable et crédible, ainsi que des scénarios (Bennis et Nanus, 1985). Ainsi, le manager sait ce qu'il doit faire, alors que le leader sait ce qu'il faut faire (Bennis, 1985 ; 1989). Pour Likert (1961) : « *Il ne peut y avoir de règles spécifiques de commandement qui marchent dans toutes les situations. De grands principes peuvent s'appliquer au management et fournir des orientations très utiles au commandement. Toutefois, ces principes doivent toujours être appliqués en prenant en compte les caractéristiques particulières de la situation et des gens concernés* ».

1.1.3.2. Les styles de direction du dirigeant

L'exercice de la direction est une **pratique sociale**, reposant sur l'apprentissage dans l'action, le jugement et l'intuition comme intelligence de la pratique (Pelletier, 1996, 1999).

Lewin (1959) étudie le **style de commandement** et la **dynamique des groupes**, au travers des problèmes de leadership, de climat social et des comportements de groupe. Il distingue trois formes de leadership :

- Le leadership autoritaire : celui face auquel il note un rendement élevé, mais également trop de pression sur les acteurs, qui n'ont alors pas confiance en leur manager ;
- Le leadership démocratique : avec un temps d'apprentissage nécessaire constaté pour acquérir de l'autonomie dans le travail qui est permise grâce à des méthodes semi directives ;
- Le leadership « laisser-faire » : c'est la pire des méthodes car on assiste alors à une dépendance vis-à-vis du leader, qui demeure passif et sans initiatives.

Le **leadership démocratique** recherche des attitudes plus coopératives du personnel, avec lequel la hiérarchie a tissé des relations de confiance. C'est un **management complexe** à mettre en place, mais celui qui permettra d'atteindre les objectifs fixés de la façon la plus naturelle et productive selon l'auteur. Cette première approche de management participatif par les groupes de travail montre la supériorité de l'efficacité du leadership démocratique par rapport à celui basé sur l'autoritarisme ou sur le laisser-faire. Ces groupes doivent cependant être très encadrés, supervisés par le dirigeant et, paradoxalement, être très **directifs** car le pilote doit veiller à leur adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Un autre fondement des styles de direction est la théorie X de Mac Gregor (1960). Celle-ci comprend trois hypothèses. Tout d'abord, c'est la direction qui gère la **répartition des ressources** de l'entreprise en personnel, en capitaux, en matières premières et en technologie, et c'est elle qui définit une **politique générale** d'entreprise. Ensuite, le rôle des dirigeants est d'**orienter les efforts** des salariés en cherchant à les motiver, tout en contrôlant leur activité puisque les comportements des salariés sont régulièrement inadaptés à l'organisation et à son environnement. Enfin, la direction

met en place un **mode de management** pour intervenir sur la passivité des salariés grâce à un système de récompenses-sanctions. Les quatre postulats de la théorie X sont que l'individu moyen éprouve une **aversion innée** pour le travail et qu'il fera tout pour l'éviter. Il doit donc être contraint, contrôlé voire menacé de sanction pour qu'il fasse les efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'individu préfère être dirigé, il désire éviter les responsabilités, il a peu d'ambition et il recherche la sécurité en premier lieu. Enfin, le salarié moyen est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de l'entreprise, il est opposé à tout changement, centré sur lui-même et facile à tromper

Cette **théorie infantilisante** pour les salariés (Plane, 2008) a été vivement critiquée, ce qui a poussé Mac Gregor à proposer une théorie Y (1960). Dans cette théorie, les hypothèses et postulats sont bien différents. L'individu peut s'auto-diriger et s'autocontrôler car la dépense physique est aussi naturelle que le repos ou le jeu. Il existe un engagement personnel qui est le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'individu apprend à rechercher des responsabilités et la possibilité de développement ; la motivation et la prise de responsabilités sont autant d'éléments à cultiver dans l'entreprise. L'individu peut exercer son imagination, son ingéniosité et sa créativité dans l'organisation. L'auteur estime que des possibilités intellectuelles sont inutilisées dans certaines conditions de travail. Enfin, les salariés ne sont pas systématiquement opposés à la stratégie des dirigeants, même si la direction reste responsable de l'allocation des ressources.

Cette alternative à la théorie X, intègre les buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management. Elle cherche à favoriser le **travail en équipe**, supprimer le plus de contraintes possibles et encourager le développement et la formation. Le point de départ des recherches de Bennis (1975) est l'analyse des conditions d'application de la théorie Y de Mac Gregor au management des entreprises américaines. Il lui apparaît indispensable de transformer la structure de l'organisation, ses mécanismes de contrôle ainsi que son mode de direction.

Likert (1961) a observé que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une **attitude différente du taylorisme** envers leurs salariés, c'est-à-dire qu'ils prennent en compte les attentes et valeurs personnelles de chacun. Le chercheur observe que les salariés en questions montrent plus de motivation et d'implication dans leur travail. Le mode de management du dirigeant est centré autour d'une **relation de confiance durable**, basée sur l'écoute, l'empathie et la prise en considération des capacités et des difficultés de chacun. Il parle de **relations intégrées** c'est-à-dire les relations entre les membres d'une organisation qui intègrent les valeurs personnelles de chacun. Il met en exergue quatre styles de direction selon ce principe des relations intégrées.

Le premier est le **manager autoritaire et exploiteur**. Ses rapports sont distants, il ne fait pas confiance à ses collaborateurs. C'est un mode de management par la peur, fondé sur le système de sanctions-récompenses, qui peut générer de l'hostilité et des conflits sociaux. La prise de décision est centralisée au sommet, il y a peu de délégation et les objectifs sont imposés.

Le second est le **manager autoritaire paternaliste**. En plus du manager autoritaire exploiteur, il existe des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnés car ils sont en contacts directs. Cependant, les sanctions et les récompenses sont données de manière arbitraire, le dirigeant

peut prendre en compte les suggestions de certains proches. Le niveau de performance est variable et il dépend de la personnalité et des valeurs du dirigeant-propriétaire.

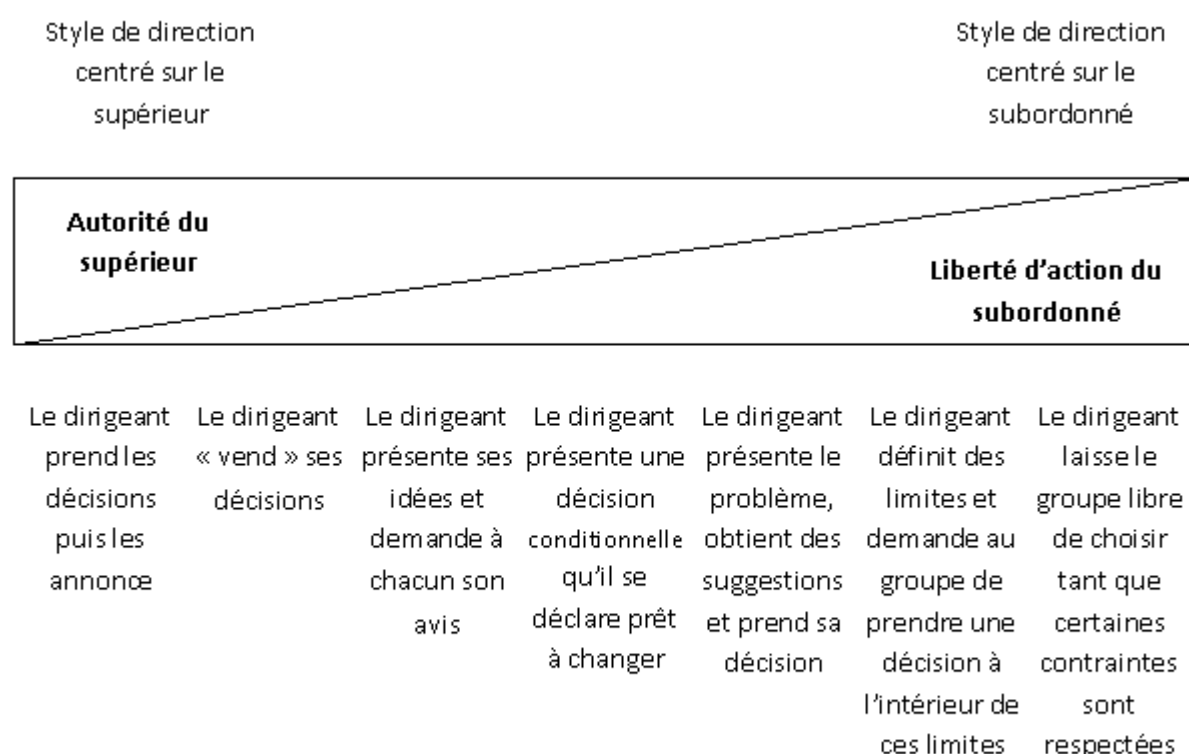
Le troisième est le **manager consultatif** qui entretient des relations étroites avec ses collaborateurs, dans un climat fondé sur la confiance et l'échange car il recherche un large niveau de consultation et d'adhésion des collaborateurs sur les objectifs.

Enfin, le **manager participatif** applique un mode de commandement non directif visant à développer des relations fortes avec les collaborateurs et basé sur un système de rémunération, de motivation sophistiqué, et permettent une participation aux résultats. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupes sont des objectifs stratégiques internes. Ce mode de management tend à expliciter les objectifs, les projets de l'entreprise, fondés sur l'autonomie et la prise d'initiative. Les limites de ce management sont le manque de capacité de recul, d'abstraction et une créativité supposée chez les collaborateurs, qui peut finalement s'avérer source de stress ou d'une implication excessive.

Les résultats de Likert (1974) montrent que le mode de management participatif par les **groupes de travail** est le plus efficace car il implique plus de coopération et de confiance, mais que c'est également le mode de management le plus complexe à mettre en place car les règles et les normes sont supposées acquises. Pour Likert, les entreprises qui font le choix du style de direction orienté sur les individus et la compréhension des relations sont les plus **performantes**. En effet, les groupes de travail sont plus performants et ils permettent une meilleure cohésion, un développement des personnes et leur participation aux prises de décisions. Le style de management autoritaire serait en revanche à préférer quand les risques d'échec sont importants (Woford, 1971).

La théorie du leadership de Tannenbaum et Schmidt (1973) montre que l'efficacité du management de l'organisation dépend du leadership, de la qualité des collaborateurs et du type de situation de gestion. Les facteurs de leadership sont la confiance en soi et en ses collaborateurs, le système de valeurs et le style de management adopté. Les influences de la relation entre le leader et ses subordonnés proviennent des collaborateurs eux-mêmes, de la nature des problèmes, des dysfonctionnements rencontrés, de l'environnement, de la concurrence et du style de direction. La relation de pouvoir entre le supérieur et le subordonné est schématisée (voir figure n°10) à partir d'un continuum structuré autour de deux pôles de types de management opposés : l'**autoritarisme** et la **non directivité**.

Figure 12 : Le continuum des styles de direction d'après Tannenbaum et Schmidt (1973)



Cette figure retrace le spectre des styles de direction possibles selon différentes conceptions de l'exercice du pouvoir et des normes de fonctionnement.

Le style de direction que va adopter le dirigeant a donc un impact sur la **performance sociale** à travers la cohésion et la qualité des relations entre les membres de l'organisation, de la performance économique car les groupes de travail notamment vont permettre un travail plus efficace, plus productif et limiter la **résistance au changement**. À son arrivée, le nouveau dirigeant va devoir trouver son propre style de direction. Pour cela, nous délimitons notre recherche à la démonstration des différents rôles communs à l'ensemble des dirigeants, c'est-à-dire sur le contenu plutôt que sur la forme.

1.1.3.3. Les styles de management du dirigeant

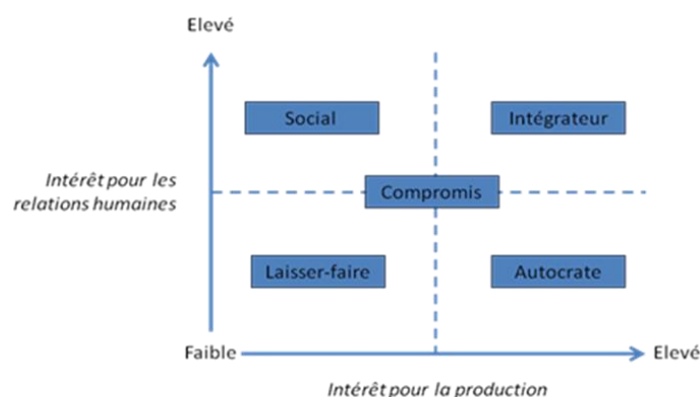
Blake et Mouton (1969, 1987) ont une **conception bipolaire du management** selon le degré d'intérêt du manager envers la production, c'est-à-dire la capacité du manager à faire réaliser des tâches aux subordonnés et son degré d'intérêt porté aux hommes, puisque manager c'est créer et développer des relations sociales, une ambiance, un climat social, une culture de travail particulière... Ils mettent en évidence cinq modes de management :

- le **management appauvri**, qui demande un minimum d'efforts pour réaliser le travail, peu de relations sociales, un travail sans intérêts, qui est source de conflits sociaux ;

- le **management fondé sur l'autorité et l'obéissance**, à la recherche de l'efficacité avant tout, autrement dit le manager cherche à réaliser la production en économisant les moyens et en maximisant la productivité, ce qui est source de frustration et d'insatisfaction ;
- le **management institutionnel** recherche l'équilibre entre la performance, notamment son niveau de production et de productivité, et de climat social satisfaisant, grâce aux compromis et à la négociation ;
- le **management « country club »** recherche la satisfaction des besoins et des attentes des personnes avant tout, des relations sociales durables, de bonne qualité, afin d'éviter les conflits. Le rythme de travail est accepté par tous, au risque de tomber dans la démagogie et l'absence de débats ;
- le **management fondé sur le travail en équipe** avec le développement de la confiance et du respect entre les personnes. Le niveau de performance humaine est élevé grâce à l'implication des acteurs, la qualité des relations, l'empathie des managers. Si la confiance interpersonnelle est source d'énergie, elle est également source de tensions et de stress car les responsabilités portées par les personnes sont importantes.

De ces différents modes de management découle un style de direction (voir figure n°9). L'**autocrate** planifie et dirige en ne tenant compte que de la production, n'acceptant pas la désobéissance des salariés (jugés paresseux) et ayant recours aux punitions. Il appuie son autorité sur les règlements, les normes et les procédures. Le **compromis** est le dirigeant qui veut ménager la chèvre et le chou, en fixant par exemple des objectifs trop facilement atteignables. Il mise sur sa capacité de convaincre ses employés plutôt que sur une autorité donnant des ordres. L'**intégrateur** suscite un engagement véritable de la part de son personnel pour réaliser les objectifs. Il crée un climat de confiance et encourage les initiatives. Il implique les employés dans les décisions de planification et de contrôle du travail. Le **laisser-faire** ne s'engage pas, il prend peu de décisions. Le **social** est une personne pour qui le climat et l'ambiance de travail sont prioritaires aux résultats de la production. Il exerce peu de contrôle sur son équipe, à laquelle il veut surtout plaire.

Figure 13 : La grille de gestion de Blake et Mouton (1991)



Le métier de dirigeant est alors défini selon le mode de management adopté. Le style de direction « intégrateur » passe outre la **dichotomie** habituelle entre l'économique (la productivité) et le social. En effet, la prise en compte de ces deux composantes essentielles et vitales d'une organisation peut créer un cercle vertueux motivant le personnel vers plus de productivité et de

croissance. Les performances économiques et sociales ne doivent pas apparaître contradictoires mais bel et bien **complémentaires** avec les mêmes objectifs, à savoir la survie et le développement de l'organisation (Savall, 1974).

Les résultats des travaux du leadership sont très **globaux** et les définitions du leadership s'adressent à **toute personne de l'entreprise**, sans lien avec des responsabilités hiérarchiques. Nous pouvons alors nous demander si le métier dirigeant nécessite forcément d'avoir du leadership. Il serait naïf de croire que le charisme, le statut et l'autorité formelle du dirigeant priment sur ses compétences réelles. C'est peut-être possible à court terme mais le métier de dirigeant est suffisamment complexe pour que cela s'avère dangereux à moyen et long terme. Notre recherche vise en effet à définir et à comprendre toutes les facettes du métier de dirigeant et pas uniquement ses **traits de personnalité** ou son **style de direction et de management**. Pour monter plus en généralité, nous préférons parler de **compétences** et de **mode de management** parce que cela s'apprend, peut évoluer dans le temps et même participer au développement du charisme du nouveau dirigeant.

1.1.4. La Gouvernance et le dirigeant

La Gouvernance est un **champ vaste et complexe** que nous devons étudier car elle est en lien direct avec le dirigeant, en particulier avec le dirigeant salarié pour qui elle représente le fameux « N+1 » un peu redouté et à qui l'on doit rendre des comptes. Nous étudions des définitions de la Gouvernance afin de mieux appréhender son rôle au sein de l'organisation et envers le dirigeant.

Hirigoyen (1997) définit la Gouvernance comme « *l'ensemble des **mécanismes** destinés à **contrôler** l'action des dirigeants* ». Pour Martinet (2008), la Gouvernance sert à établir une structure et des mécanismes définitifs de **gouvernement de la relation actionnaires-dirigeants** de façon à les surveiller et à les inciter, voire à les sanctionner, dans le but de maximiser la valeur actionnariale. Les dirigeants-agents sont alors « gouvernés » par des mécanismes strictement économiques *via* le Conseil d'Administration, leur réputation sur le « marché » des dirigeants ou par les théories des droits de propriété. La Gouvernance élargie, dite **organisationnelle** (Pesqueux, 2007) repose sur une **architecture institutionnelle**, qui peut réguler les systèmes et processus de management stratégique, soit la finalisation, l'organisation et l'animation au sens de Tabatoni et Jarniou (1975). La Gouvernance doit articuler la régulation des pouvoirs des dirigeants, de l'entreprise et dans l'entreprise, avec une cohérence de son mode de management. L'entreprise ne peut se développer durablement et en responsabilité qu'avec une Gouvernance et un management assumant la contribution majeure à la valeur des différents apporteurs de ressources, compétences, savoirs et connaissances (Martinet, 2008).

Dans cette optique d'**encadrement de la prise de décision** du dirigeant concernant la création et la répartition de la valeur à travers un ensemble de dispositifs, Marchesnay (2011) met en avant trois niveaux de la gouvernance :

- La maîtrise du temps (vision) ;
- l'environnement (champ stratégique) ;
- les individus (l'organisation).

Ceci à l'aide d'**outils** appropriés permettant de gérer les ressources et les capacités mobilisées. Gouverner le temps signifie que les « bons gouvernants » doivent savoir ce qu'ils veulent, ce qui devient difficile avec le « courttermisme », les contraintes extérieures, les stratégies personnelles de carrière des gouvernants, etc. **Gouverner l'environnement** suppose que les organisations sont fortement enchâssées ("*embedded*") dans des réseaux (champs d'activité, concurrentiels ou « administrés » (réglementés), ou champs sociétaux divers). La **Gouvernance interne** est rendue complexe par la multiplicité des exigences, souvent contradictoires, des diverses « communautés » (au sens de Dewey, 2003, 1927) et la ligne de navigation est déterminée à l'extérieur de l'organisation. **Gouverner les individus** s'entend par les mutations de la société salariale qui contribuent à l'instabilité des « gouvernés » dans les organisations et qui rend problématique l'adhésion commune à la ligne de navigation (choix d'activités, règles de conduite, etc.). Les organisations vont donc se baser sur les exigences externes (comme les réglementations) et, face au déficit croissant d'intégration, utiliser le gouvernail de la différenciation des tâches. De même, la différenciation sociétale est à prendre en considération, c'est-à-dire les gouvernants des organisations externalisent les activités considérées comme faiblement (ou insuffisamment) performantes ou hautement « singulières », du fait de leur étroitesse et/ou de leur spécialisation.

La Gouvernance des organisations est l'**analyse approfondie** des conditions et des difficultés que rencontre toute **coopération** entre individus motivés à la fois par des objectifs individuels et collectifs, en milieu incertain et instable selon Chatelin-Ertur et Nicolas (2011). La gouvernance est donc un ensemble de **mécanismes intentionnels et spontanés** (substituables ou complémentaires) encadrant le processus décisionnel du dirigeant en matière de création et de répartition de la valeur (Chatelin, 2001, 2004). Les deux auteurs proposent d'abandonner la vision purement disciplinaire originelle de la Gouvernance qui consiste à considérer le dirigeant tel un être simplement aliéné à ses propres intérêts et vis-à-vis duquel la Gouvernance exerce un contrôle coercitif voire « addictif » sous l'angle behavioriste (Jensen, 2004), et de (re)chercher à l'instar de Charreaux (2008) « *le lien perdu entre caractéristiques du dirigeant et performance de la firme* ». Il s'agit d'interroger le comportement du dirigeant vis-à-vis des partenaires et de la Gouvernance lors du processus de délibération (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011).

La Gouvernance est donc une **instance** et un **dispositif de contrôle** du dirigeant, mais pas seulement. Il s'agit également d'un **processus**. Martinet (2008) explique en effet que la Gouvernance est un processus hybride et enchevêtré, à la fois horizontal et vertical, polycentrique, faite de « partenariats » public, privé, civil...

Depuis les années 1970, le monde anglo-saxon fait prévaloir le « *corporate governance* », que nous pouvons peut être considéré comme restreint (Martinet, 2008) puisqu'il ne s'intéresse qu'au pouvoir de contrôle des (hauts) dirigeants par les actionnaires, il ne vise qu'une efficacité statique (minimisation des coûts de contrôle) par le truchement d'une relation d'agence et il se contente de critères structurels à prétention universelle (nombre d'administrateurs indépendants, séparation des fonctions de président et de directeur général, etc.).

Le champ de la « *corporate governance* » traite de l'**encadrement du comportement des dirigeants** et considère qu'il existe une relation présumée entre la régulation (la gouvernance) du

comportement des principaux dirigeants et l'efficacité des entreprises. En toute rigueur, il serait donc préférable de parler de **gouvernance des dirigeants d'entreprise** que de gouvernance d'entreprise (Charreaux et Schatt, 2006). On emploie de plus en plus abusivement l'expression de la « *corporate governance* » pour désigner le management, c'est-à-dire le gouvernement de l'entreprise par les dirigeants, alors que la gouvernance désigne le « management du management » (Perez, 2003). La Gouvernance se préoccupe de la régulation du comportement des dirigeants et à ses conséquences, par exemple sur les décisions stratégiques (Charreaux et Schatt, 2006).

La Gouvernance est donc un **acteur important** de l'entreprise et les relations gouvernance-dirigeant apparaissent tel un **pilier politico-stratégique** qui repose sur un mandat clairement défini. La Gouvernance est à la fois un **organe de pilotage et de contrôle**, pas du dirigeant uniquement, mais de la performance socio-économique de toute l'organisation, le dirigeant n'étant que son interlocuteur unique et privilégié qu'elle a mandaté. Il nous faut à présent mieux comprendre le rôle de cette entité dans la **prise de décisions stratégiques** ainsi que la **relation d'agence** qui la lie au dirigeant. Sans être exhaustif, les théories qui étudient cette relation sont la théorie positive de l'agence, la théorie de l'enracinement, la théorie de l'intendance et celle de la discrétion managériale.

1.1.4.1. La théorie positive de l'agence

Les conflits envisagés en gouvernance sont généralement modélisés par la théorie de l'agence qui définit la **relation d'agence** « *comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976, p. 308), ce qui implique une délégation de nature décisionnelle. Jensen et Meckling soulignent cependant que la relation de subordination n'est pas une condition nécessaire et que la définition peut s'appliquer à **toute relation de coopération** (Charreaux et Pitol-Belin, 1997).

Un lieu commun académique est d'affirmer que la question du gouvernement des entreprises est née avec Berle et Means dans les années 1930 (Gomez, 2003). Les évolutions effectives du gouvernement des entreprises s'accompagnent d'un effort de théorisation visant à rendre compatibles les nouvelles formes de gouvernement avec la **théorie des droits de propriété privée**, telle est l'œuvre de la théorie de l'agence (Gomez, 2003). Le véritable enjeu est de rendre compatible la théorie des droits de propriété privée, établie à la période précédente avec une théorie de la **distinction du pouvoir de direction et de propriété** (Demsetz, 1967). Le capitalisme opère une transformation radicale de la société communautaire vers la société contractuelle. Berle et Means (1932) ont approfondi la question de la séparation de la propriété et de la gestion observée au début du XXe siècle dans les firmes américaines, devenues des firmes managériales. La préoccupation première des fondateurs de la Théorie Positive de l'Agence est d'offrir une **grille d'analyse** aux managers leur permettant de comprendre l'incidence de la structure organisationnelle sur la performance et d'orienter leurs actions et décisions (Charreaux, 2000).

« *L'idée générale, dans la logique de la théorie de l'agence, est que dans une démarche opportuniste, les dirigeants vont tenter d'annihiler ou d'affaiblir les mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires ou les stakeholders* » (Allouche, Amann, 2002, p. 125). La théorie repose

sur deux hypothèses comportementales : d'une part, les individus **maximisent leur fonction d'utilité** ; d'autre part, ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur de leur patrimoine. Les individus, dans leurs **activités coopératives**, vont chercher à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non observabilité pour maximiser leur utilité, éventuellement aux dépens des autres agents. Ce **comportement opportuniste** induit des **coûts d'agence** (des coûts de surveillance, d'obligation et pertes résiduelles) que les agents vont chercher à minimiser par l'établissement de contrats appropriés (Charreaux et Pitol-Belin, 1997).

L'idée centrale de la contribution de Jensen et Meckling est donc de montrer que les formes organisationnelles peuvent s'expliquer comme autant de réponses aux problèmes posés par les conflits d'intérêts entre parties prenantes à la firme (Charreaux et Schatt, 2006).

Jensen positionne la théorie positive de l'agence comme une **théorie « intégrée » des organisations**, visant à réunir deux courants de recherche distincts : la recherche de tradition économique centrée sur le fonctionnement des marchés et celle associée aux champs de la psychologie, de la sociologie, du comportement organisationnel, de l'anthropologie et de la biologie, visant à expliquer le comportement humain, tant sur le plan individuel que social. Si la théorie positive de l'agence a pu apparaître initialement comme une théorie de la finance, elle s'est rapidement étendue au-delà du domaine financier pour proposer de nouvelles analyses en comptabilité, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, gestion de production ou marketing. La théorie positive de l'agence est à l'origine de champs théoriques nouveaux comme la « gouvernance des entreprises ». La théorie de la gouvernance a permis notamment de renouveler ou de prolonger les analyses concernant la comparaison des performances des systèmes économiques. La théorie positive de l'agence, selon la présentation qu'en fait Jensen (1998), comporte quatre blocs constitutifs fondamentaux : un **modèle du comportement humain**, les **coûts** liés au transfert de la connaissance, les **coûts d'agence**, les **règles du jeu organisationnelles**. Fama et Jensen (1983a et 1983b) trouvent une confirmation de leur théorie dans le fait que, quasiment toutes les organisations, qui sont caractérisées par une séparation des fonctions de gestion de la décision et d'assomption du risque, présentent les **mêmes structures de décision et de contrôle**.

La théorie de l'agence suppose la **passivité des dirigeants** face aux mécanismes de contrôle qu'ils subiraient et par rapport à l'éventail des choix stratégiques possibles car une trajectoire leur serait désignée et imposée par la Gouvernance (Martinet, 2002). Cependant, les dirigeants vont mettre en place des **stratégies de contournement** afin d'éviter ou de s'affranchir des mécanismes de contrôle. Selon le type de gouvernance, la relation d'agence, et donc la stratégie de contournement, sont différentes. La théorie de l'agence n'est pas un de nos cadres théoriques car notre objet n'est pas la relation entre la gouvernance et le dirigeant du point de vue financier mais elle sera un **appui** pour définir les variables ayant un impact sur les besoins de socialisation organisationnelle et nous permettre de montrer le poids de la Gouvernance dans la façon de diriger du patron de l'entreprise.

Ce comportement de « désobéissance » adopté par les dirigeants face à leur Gouvernance peut venir du fait que leur relation est basée sur le contrôle et la méfiance et non pas sur la négociation, le dialogue et la contractualisation autour d'axes stratégiques, d'objectifs à atteindre et d'actions à mener.

1.1.4.2. La théorie de l'enracinement

La **théorie de l'enracinement** constitue une sorte de dérivé de la théorie de l'agence. L'enracinement du dirigeant est une stratégie mise sur pied pour **se rendre indispensable** (Pigé, 1998) ou pour s'affranchir de la tutelle de son Conseil d'Administration afin de réduire son risque de révocation et accroître son pouvoir discrétionnaire (Berger, Ofek et Yermack, 1997), (Pichard-Stamford, 2000). Il s'agit d'une **technique** pour évincer d'éventuels concurrents et rendre son remplacement onéreux pour l'organisation à laquelle on appartient (Shleifer et Vishny, 1989) (Alexandre et Paquerot, 2000). Cela se traduit par un **excès de pouvoir** du dirigeant sur les autres partenaires de l'entreprise (Paquerot, 1996).

Selon Paquerot (1997), l'enracinement constitue « *le passage obligé des équipes dirigeantes désirant élargir leur espace discrétionnaire* ». En effet, pour le dirigeant lui-même, l'enracinement correspond au souci de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou d'augmenter sa rémunération et ses avantages annexes (Charreaux, 1997). Nous retrouvons deux courants contraires dans la littérature.

Certaines recherches ont mis l'accent sur les stratégies entreprises par les dirigeants afin d'**esquiver les mécanismes de contrôle** (Saint-Pierre et Gagnon, 1996 ; Paquerot, 1996 ; Pigé, 1998). Ce sont les fondements de la théorie de l'enracinement des dirigeants qui présuppose l'incapacité potentielle des mécanismes de contrôle à contraindre les dirigeants à gérer la firme conformément aux intérêts des actionnaires (Alexandre et Paquerot, 2000). L'enracinement des dirigeants peut alors se fonder sur un large éventail de mécanismes, tel le Conseil d'Administration (Saint-Pierre et Gagnon, 1996 ; Paquerot, 1997 ; Pigé, 1998 ; Pichard-Stamford, 1998 ; Peasnell, Pope et Young, 2003 ; Boujenoui, Bozec et Zeghal, 2004), les **investissements spécifiques** (Shleifer et Vishny 1989 ; Morck, Shleifer et Vishny, 1990 ; Castanias et Helfat, 1992), la **politique d'endettement de la firme** (Zwiebel, 1996 ; Booth, Millon-Cornett et Tehranian, 2002 ; Isagawa, 2002) ou encore la **politique de diversification** (Denis, 1997 ; Denis et Sarin, 1997 ; Anderson, Bates, Bizjak et Lemmon, 2000) sont autant de leviers disponibles de « **contre-dépendance** » au service du dirigeant.

Cet enracinement peut être **opportuniste** (Paquerot, 1996 ; Pigé, 1998 ; Pichard-Stamford, 1998), ce qui engendre un pouvoir illégitime ou déprécie la rentabilité de l'entreprise. Les effets néfastes de l'enracinement sur la valeur de la firme sont la baisse de la richesse liée au comportement opportuniste du dirigeant (Shleifer et Vishny, 1989 ; Paquerot, 1996 ; Berger, Ofek, et Yermack, 1997 ; Alexandre et Paquerot, 2000) puisque les dirigeants enracinés accroissent leurs prélèvements dans l'entreprise sans que les administrateurs ne soient en mesure de s'y opposer. Cela entraîne un **immobilisme** également dû aux liens latéraux entre les dirigeants et les administrateurs.

Au contraire, cette domination et cet enracinement peuvent être **légitimes** s'ils sont issus d'un accroissement de la rentabilité (Paquerot, 1996) ou lorsqu'ils ont des effets positifs sur la rentabilité (Pichard-Stamford, 1998). L'influence positive de l'enracinement sur la performance (Pigé, 1998 ; Pichard-Stamford, 2000) se traduit par la réalisation d'investissements spécifiques liés aux

compétences des dirigeants qui leur permet de générer des rentes qu'ils n'auraient pas créées autrement. Les dirigeants peuvent donc se maintenir au pouvoir tant qu'ils procurent aux actionnaires une rentabilité minimale.

Le **paradigme stratégique** constitue le lieu privilégié où s'articulent les stratégies personnelles d'enracinement, ou au contraire de construction des carrières externes, des dirigeants et les voies et moyens mis en scène comme stratégies du groupe et des sociétés qui le composent (Martinet, 2002). L'enracinement ou la recherche de réputation sur le marché des dirigeants peuvent, selon les orientations choisies et les contextes, s'avérer **compatibles** ou non avec les performances du groupe (Charreaux, 1997). Les paradigmes stratégiques constituent la matrice des concepts d'entreprise ou des modèles d'affaires ("*business models*") que des dirigeants vont imposer ou proposer à leurs unités : orientations stratégiques, périmètres d'activités, ressources et compétences stratégiques, interfaces avec les clients, insertion dans les réseaux de partenaires, etc. (Martinet, 2002).

L'enracinement des dirigeants est mesuré par trois indicateurs :

- Le cumul des mandats de dirigeant et de président du conseil ;
- le dépassement de l'âge légal de la retraite (62 ans) ;
- l'ancienneté au poste de Président Directeur Général ou de Président du directoire.

Selon Shleifer et Vishny (1989) et Paquerot (1996), l'enracinement doit être perçu comme la résultante des diverses formes de pouvoir exercé par le dirigeant : un **pouvoir d'expertise** et de légitimité vis-à-vis des actionnaires, un **pouvoir quasi de « récompense »** à l'endroit des gestionnaires de fond et des salariés. Succéder à un dirigeant ayant exercé ce genre de stratégie d'enracinement peut s'avérer délicat pour son successeur et cela a un impact sur son intégration.

1.1.4.3. La théorie de l'intendance et de la discrétion managériale

Si la théorie de l'agence est adaptée aux situations dans lesquelles les cadres affichent des **comportements individualistes** et une volonté de maximisation de leur propre fonction d'utilité, la théorie de l'intendance est, quant à elle, adaptée pour les situations où le dirigeant donne la primauté à l'**intérêt général**.

Cette situation est envisageable lorsque le dirigeant n'est pas opportuniste, que ses propres intérêts convergent vers ceux des actionnaires, que la relation principal-dirigeant est basée sur la confiance et que ce dernier peut tirer une satisfaction personnelle de la réussite même de l'organisation qu'il dirige (Donaldson et Davis, 1994). En tant qu'**intendants** (« stewards »), les dirigeants ont besoin d'avoir « les mains libres » afin d'apporter dans leurs fonctions toute la motivation intrinsèque qu'ils ont naturellement (Donaldson et Davis, 1991). Loin d'être opportunistes, ils ont pour vocation ou pour fonction d'utilité de contribuer au **développement à long terme** de l'entreprise tout en servant l'intérêt général (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997). Cette conjonction d'intérêts peut profiter aux actionnaires par l'amélioration des dividendes et du cours de l'action général (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997).

La théorie de l'intendance s'intéresse au **comportement du dirigeant**. Elle suppose une liberté de décision et elle s'appuie sur une réflexion éthique qui vise l'intérêt général. Le but est de savoir comment l'organisation va **aider** le dirigeant à exercer son pouvoir et ses responsabilités, plutôt que chercher à surveiller son comportement. La Gouvernance doit ainsi permettre au dirigeant d'exercer son autorité, ses responsabilités et de recueillir par ce moyen la reconnaissance des autres parties prenantes, notamment les actionnaires.

Cette théorie de l'intendance a été influencée par la théorie de la **discrétion managériale**, dont les pionniers sont Hambrick et Finkelstein (1987). Cette théorie étudie la capacité du dirigeant à influencer plusieurs aspects de la gestion, tels que l'allocation des ressources, la sélection des produits ou le lancement des initiatives compétitives. La discrétion managériale est donc la **marge de manœuvre disponible** pour le dirigeant.

À son arrivée, le nouveau dirigeant doit connaître ses **degrés de liberté** (son pouvoir discrétionnaire) et de contrôle (par les parties prenantes internes et externes) au niveau à la fois stratégique, politique, organisationnel et managérial avant de prendre ses premières décisions. En bref, il doit **clarifier son mandat et sa délégation**. Il ne s'agit pas d'une relation structurée par une liste d'actes autorisés ou non par les actionnaires mais la possibilité d'actions plus importantes vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes internes et externes. La délégation ne se limite donc pas à la relation d'agence qui lie le dirigeant et sa Gouvernance, mais le mandat et la délégation accordés et négociés avec l'ensemble des parties prenantes, de manière élargie.

1.1.4.4. Le rôle de la Gouvernance dans les décisions stratégiques

Pour les tenants de la théorie de l'agence et de la théorie de l'enracinement, la discrétion managériale encourage les dirigeants à atteindre leurs objectifs personnels. La Gouvernance doit donc contrôler le plus possible les actions des dirigeants pour éviter les effets de leur opportunisme.

Pour les tenants de la théorie de l'intendance et de la théorie de la discrétion managériale, il faut au contraire mettre en place les conditions qui permettent de laisser libre champ à l'exercice des compétences individuelles du dirigeant, pour le bien commun.

Les conséquences pratiques de ces différentes approches sont donc radicalement différentes, notamment sur l'implication dans les prises de décisions stratégiques (Gharbi et Lepers, 2008).

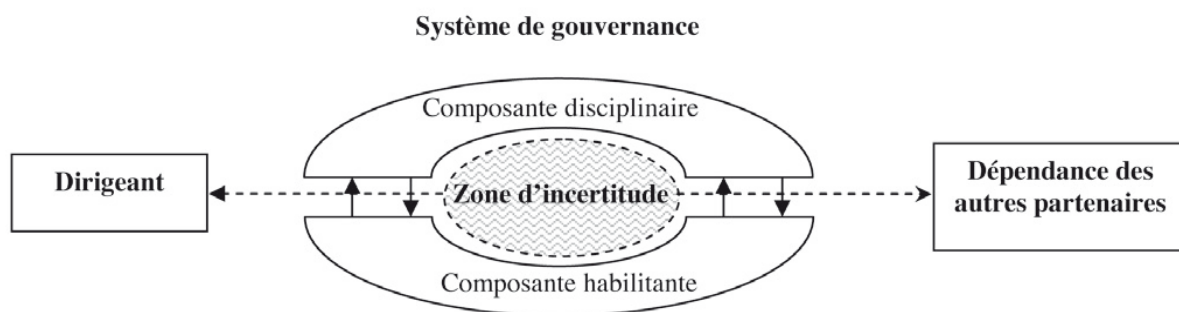
La Gouvernance d'entreprise n'est plus séparable du **management stratégique** (Martinet, 2008). Le rôle de la Gouvernance est de réguler le pouvoir discrétionnaire des hauts dirigeants afin de les inciter à construire une entreprise durable et responsable, c'est-à-dire qui prend en compte sa responsabilité sociale, le développement durable ou l'éthique, comme vecteur d'une politique générale d'entreprise ambitieuse (Martinet et Payaud, 2008).

La relation entre décision et gouvernance s'appréhende ainsi sous l'angle du contrôle *ex ante* et *ex post* exercé par la gouvernance sur la décision sans que soit précisément examinée son influence sur le processus de décision lui-même (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011). Dans son rapport au dirigeant, la gouvernance peut être **habilitante**, c'est-à-dire envisagée comme dispositif d'aide à la décision et non plus seulement disciplinaire c'est-à-dire visant finalement à réduire à néant le rôle du dirigeant (Charreaux et Wirtz, 2006) et (Charreaux, 2008). Habilitante (Charreaux, 2002), la Gouvernance permet au dirigeant d'**arbitrer** parmi les choix possibles de création de valeur à l'appui de certains mécanismes comme le Conseil d'Administration qui retrouve alors sa fonction première d'**appui au management**. La gouvernance donne une zone d'autonomie au dirigeant en préservant une zone d'incertitude habilitante (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011), autrement dit un champ d'actions pas seulement disciplinaire. Le système de gouvernance d'une organisation possède donc deux composantes du contrôle du processus décisionnel :

- une composante disciplinaire qui borne la zone d'incertitude managériale ;
- une composante habilitante qui préserve cette zone d'incertitude.

Le dirigeant porte la responsabilité de sa zone d'incertitude à l'égard des choix stratégiques **porteurs de valeur** et de sa répartition (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011). La gouvernance incomplète par nature confère au dirigeant un libre arbitre attaché au droit d'exercer les fonctions de gestion et de contrôle interne. La zone d'incertitude que lui confère le système de gouvernance est par conséquent au cœur du processus de délibération.

Figure 14 : La zone d'incertitude inhérente à tout système de gouvernance, d'après Chatelin-Ertur et Nicolas (2011)



La composition du Conseil d'Administration (« *inside and outside directors* ») est une réponse rationnelle de l'entreprise aux conditions de l'environnement (Pfeffer, 1972). Le Conseil d'Administration constitue le lieu commun à la théorie de l'agence et aux approches politiques ou fondées sur les ressources pour traiter du **lien direct actionnaire-stratégie** (Martinet, 2002). Les travaux convergent pour considérer que le Conseil d'Administration joue davantage un rôle de **contrôleur des dirigeants** (au niveau de leur recrutement, leur rémunération et de leur révocation), qu'un rôle de **participant actif à la stratégie**. Des études plus exhaustives sur l'influence du Conseil d'Administration, menées notamment par Charreaux et Belin (1990), Godard (1997) et Le Joly et Nioche (2001) permettent de formuler trois remarques majeures. Tout d'abord, le Conseil d'Administration intervient, comme le lui imposent généralement les **dispositifs législatifs et réglementaires**, sur les opérations mettant en jeu d'autres sociétés – prise de participation,

acquisition, fusion, alliance – ainsi que sur la **stratégie financière** – augmentation de capital, politique de dividendes, décisions de rachat des actions de la société, etc. Ensuite, il participe relativement peu, voire pas du tout à la définition des objectifs, à l'élaboration de la stratégie, à la préparation des plans et budgets, aux choix d'investissements internes et à la désignation des cadres supérieurs. Enfin, son rôle est évidemment **discontinu**. Son influence sur la stratégie porte au plus sur la ratification et la surveillance, les directions étant porteuses de l'initiative et de la mise en œuvre, si l'on se réfère à un schéma classique et séquentiel de décision. C'est notamment le cas dans les périodes critiques.

Le Conseil d'Administration est l'**émanation directe des actionnaires**, le lieu de coalition et d'espace-temps formels où peut s'exercer la contribution des actionnaires à la formation de la stratégie (Martinet, 2002). Les actionnaires exercent une pression sur les dirigeants de sorte que l'un des objectifs stratégiques prioritaires de l'entreprise soit la création de valeur pour l'actionnaire (Bournois, Rojot et Scaringella, 2003). Le nombre de liens établis avec d'autres conseils, plutôt caractéristique des grandes entreprises à capital dispersé, peut surtout influencer le processus stratégique dans les premiers temps du mandat du dirigeant lorsque celui-ci cherche à asseoir sa légitimité (Pichard-Stamford, 2000).

Cinq configurations stylisées par rapport auxquelles on peut raisonner pour situer, analyser ou faire évoluer des modalités de gouvernance de groupes sont proposées par Denis (2000), Denis, Martinet et Tannery (2002) dans le tableau n°7 :

Tableau 7 : Cinq configurations de Gouvernance, d'après Denis (2000) ; Denis, Martinet et Tannery (2002)

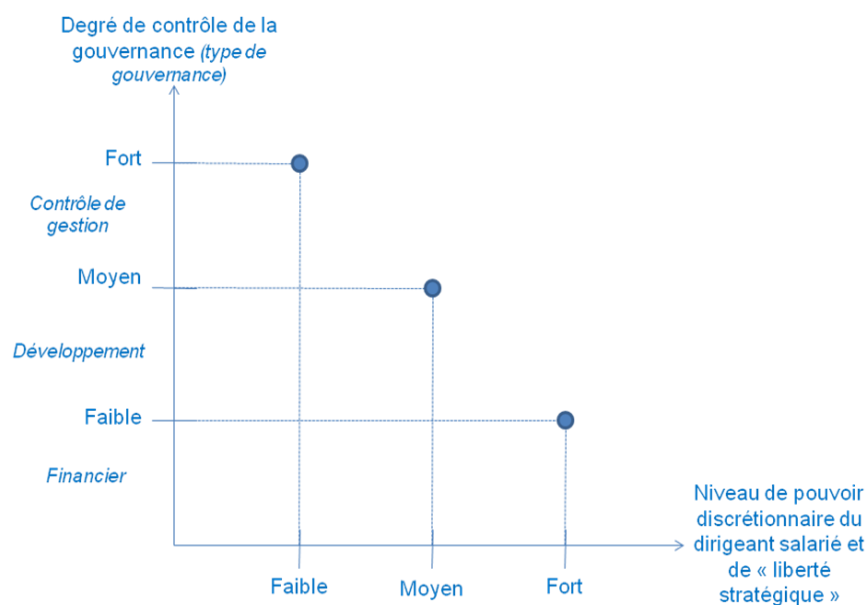
Style de management	Spécificités	Type de stratégie	Rôle/place de l'actionnaire
Le développeur	gère plusieurs métiers et de nombreux domaines d'activité	La stratégie est décentralisée au niveau des unités La planification stratégique joue un rôle essentiel Le suivi porte sur l'atteinte d'objectifs stratégiques, le groupe veillant aux performances financières globales.	L'actionnaire laisse une grande initiative stratégique à ses filiales, dans un cadre de cohérence global, et les dirige par la négociation : examen, discussion, acceptation ou refus des voies et moyens stratégiques qu'elles proposent = ratificateur ou une tête de groupe qui autorise (<i>allows</i>).
L'opérateur centralisé	Spécialisé sur un métier uniforme et étendu	stratégie est globale et très centralisée, l'intégration	l'actionnaire « fait la stratégie » de façon détaillée, laissant aux filiales un rôle

	géographiquement.	opérationnelle forte contrôle opérationnel y joue un rôle essentiel tout comme les règles et les normes	essentiellement opérationnel. C'est par des critères stricts de produits, marchés, objectifs quantifiés, etc. que les stratégies sont imposées aux filiales et rigoureusement contrôlées.
L'investisseur	opère dans des industries fortement capitalistiques	la décision d'investissement en capital technique est essentielle et doit être centralisée la valeur patrimoniale des actifs localisés + les développements d'investissement proposés suivis attentivement	Actionnaire champion du calcul économique. Il inspire et suit scrupuleusement les projets et la réalisation des investissements de chaque filiale en leur imposant les critères à même de rendre compte de leur rentabilité sur toute leur durée de vie au coût réel du capital.
Le contrôleur	se développe autour d'un nombre limité de métiers forts, associés à des besoins «universels» (alimentation, santé, beauté, etc.), passant par des marques globales ou « ombrelle » et une multiplication de produits	La tête de groupe conçoit le système industriel et la stratégie, la latitude des unités se limitant aux adaptations marketing et commerciales locales Le contrôle de gestion et le suivi budgétaire prennent le pas sur la discussion stratégique	Actionnaire centralise largement le modèle et les décisions stratégiques qui déterminent le devenir des filiales et gouverne par le contrôle de gestion, les <i>business plans</i> chiffrés à horizon court ou moyen, les budgets.
Le financier	se compose de multiples participations dans des activités diverses gérées à partir de stricts critères financiers	Les unités possèdent une grande autonomie stratégique puisque la tête de groupe ne peut cumuler les compétences et connaissances techniques requises	Laisse une large autonomie stratégique à ses filiales qu'il considère comme un portefeuille d'actifs dont il suit scrupuleusement la rentabilité des

		dans les différents métiers. Le groupe détient des compétences financières élaborées et une capacité d'intervention forte dans les acquisitions, fusions, cessions, etc.	capitaux engagés.
--	--	--	-------------------

D'après les cinq configurations vues ci-dessus, il existe un **lien entre le niveau de contrôle de la gouvernance et celui du pouvoir discrétionnaire du dirigeant** (figure n°15). De plus, selon l'étude CTPartners 2011, 20 % des départs de dirigeants du SBF (Société des Bourses Françaises) 120¹ sont dues à des divergences stratégiques...

Figure 15 : Le lien entre contrôle de la Gouvernance et pouvoir discrétionnaire du dirigeant



Le pouvoir discrétionnaire est le **pouvoir d'influence** du dirigeant selon la théorie de la discrétion managériale, c'est donc le **degré de liberté politique, stratégique, organisationnel et managérial du dirigeant**, autrement dit son niveau d'**ascendant** pour négocier son intention stratégique auprès de la gouvernance.

Le dirigeant est une personne de pouvoir, ayant une autorité sur ses collaborateurs, c'est un leader plus ou moins contrôlé par l'instance de la gouvernance, qui impacte sur son pouvoir discrétionnaire.

¹ Il est déterminé à partir des cours de 40 actions du CAC 40 et de 80 valeurs du premier et du second marché les plus liquides cotées à Paris parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises.

Tableau 8 : Synthèse des apports de notre revue de littérature

Dimensions	Incidences sur le dirigeant retenues
Pouvoir	Loi, tradition et charisme (Weber) Expertise stratégique (Crozier et Friedberg) Maîtrise des relations avec l'environnement (Crozier et Friedberg) Organisationnel (Crozier et Friedberg, Ouimet) Influencer les autres (Savall et Zardet) Instrumentation (Savall et Zardet) Commandement légitimé (Jameux et Dockès) Gestion politique (Ouimet)
Autorité	Légitimité de l'autorité (Weber) Source de conflits et de rapports de force (Crozier et Friedberg, Marx et Engels)
Décision	Besoin vision de son environnement (Simon) pour gérer l'incertitude (Cyert et March) Recherche d'atteinte d'objectifs (Cyert et March) Besoin de négocier (Linblom)
Responsabilité	Juridique (pénale, lois, conventions, fiscalité...) (Duplat) Sociale (emplois, conditions de travail, envers les parties prenantes internes et externes...) (Savall) Économique (croissance, innovation, investissements...) (Savall et Zardet) Sociétale (Walton, McGuire, Davis) Hiérarchique
Leadership	Capacité à mobiliser les autres (Bennis, Rey) Démocratie, coopération et confiance (Lewin, Likert) Orienter, motiver, contrôler (MacGregor) Générateur d'énergie (Cristallini, Kirkpatrick et Locke) Visionnaire (Fayol, Bennis, Wilson, Kiefer)
Gouvernance	Contrôle du dirigeant (Hirigoyen, Jensen et Meckling, Paquerot, Charreaux) Processus Horivert (Savall et Zardet, Martinet) Organisationnelle (Pesqueux, Marchesnay) Délégation, mandat (Jensen et Meckling, Savall et Zardet) Relation de confiance (Donaldson et Davis) Management stratégique (Charreaux, Martinet, Wirtz)

Dans notre chapitre 3, nous analysons nos terrains par rapport aux configurations proposées par Denis (2000) ; Denis, Martinet et Tannery (2002) et à leur relation d'agence. Ces configurations nous semblent pertinentes pour notre étude car elles prennent en compte à la fois la stratégie de l'entreprise et le rôle de l'actionnaire, or c'est cette relation entre la Gouvernance et les choix stratégiques du dirigeant qui nous intéresse. Notons cependant que cette typologie comporte des limites puisque les comportements de la Gouvernance et du dirigeant peuvent être plus complexes et implicites que les cinq proposés.

1.2. Les autres théories des organisations et le dirigeant

Nous parcourons les autres théories des organisations qui traitent du rôle du dirigeant. Cela nous aide à positionner nos cadres théoriques ainsi que notre objet particulier. Il s'agit d'un survol qui ne prétend en aucun cas à l'exhaustivité car ce n'est pas l'objet principal de cette thèse. Cependant, il est important de connaître, d'analyser et de critiquer les théories qui constituent la **base** de beaucoup de recherches encore aujourd'hui.

Tout d'abord, nous retenons la définition de l'organisation de Charreaux et Pitol-Belin (1987) selon laquelle « *les organisations sont des **systèmes sociaux** créés par des individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts.* ». Pour les théories économiques des organisations, l'organisation et un ensemble social d'individus dont les objectifs, les motivations, les ensembles d'informations et les obligations contractuelles diffèrent. Les optiques individualistes considèrent que les organisations n'ont pas d'existence propre et les approches holistiques réifient la notion d'organisation. Ces dernières définitions ont des conséquences dommageables pour les membres de ces organisations car cela elles impliquent qu'aucune action d'amélioration ne sera menée sur les structures internes qui interagissent avec les comportements humains internes et externes (Savall et Zardet, 2005).

1.2.1. Les théories de l'école classique

Les principaux auteurs classiques sont Fayol, Taylor, Gulick et Urwick, Follette, Weber, Babbage, Gantt, Gilbreth. Les principaux précurseurs des théories des organisations sont le Français Fayol et l'Américain Taylor, considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler « l'école classique du management ». Fayol (1916) s'est principalement intéressé aux **problèmes de direction et de hiérarchie** de l'entreprise et il a jeté les bases de la théorie administrative. Selon Fayol (1916), les activités de l'entreprise peuvent être classées en six catégories d'activités : techniques, commerciales, financières, comptables, de sécurité et enfin administratives. Les **activités administratives** comprennent la prévoyance (très voisine de la planification), l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Nous pouvons faire un parallèle avec les composantes de ce qu'on nomme aujourd'hui le "management".

Taylor (1911, 1957) abandonne le principe d'unité de commandement prôné par Fayol et subordonne l'ouvrier à plusieurs chefs, **spécialisés** chacun dans une fonction spécifique, telle le planning, l'approvisionnement, les méthodes... Les critiques sont vives, notamment concernant le **caractère normatif** de cette théorie qui ne tient pas compte des interactions entre les individus et l'organisation car elle a une vision très mécaniste des Hommes. De plus, elle ignore les interrelations entre l'entreprise et son environnement (Charreaux et Pitol-Belin, 1987).

Dans l'analyse néo-classique traditionnelle, la firme constitue une entité, les actionnaires ne sont pas distingués des dirigeants et l'objectif poursuivi est la **maximisation du profit**. L'organisation interne de la firme est supposée n'avoir aucun effet sur la décision car le comportement des acteurs

n'est influencé que par les conditions du marché. La firme est censée évoluer dans un environnement sans incertitude puisque les agents possèdent une **information parfaite** sur l'état de la demande et sur les coûts. La frontière entre la firme et le marché n'est pas très claire chez les néo-classique. Il faudra attendre la théorie des coûts de transaction pour commencer à en voir les limites. Le même problème se pose corrélativement entre l'interne et l'externe : l'entreprise est-elle un marché particulier ? Le marché est-il une forme d'entreprise particulière ? Du point de vue sociologique, l'entreprise est un groupe de personnes organisé, le marché peut-il être assimilé à une organisation ? Nous n'avons pas la prétention de répondre à ces questions, dans lesquelles résident souvent des utopies.

Max Weber (1965) a proposé quant à lui un modèle de la bureaucratie. « *Une **bureaucratie** est un type d'organisation formelle, caractérisée par une hiérarchie administrative complexe, une spécialisation des compétences et des tâches, des limites discrétionnaires établies par un ensemble de règles et un comportement impersonnel vis à vis des consommateurs* » d'après Charreaux et Belin (1987). L'origine des analyses de la bureaucratie est sociologique. Ses composantes sont la hiérarchie, la division du travail, la présence de règles, la présence de procédures, le caractère impersonnel et la compétence technique. L'approche de Weber est normative car il a cherché à définir un ensemble de principes permettant de définir le type "idéal" de l'organisation efficace, ce qui paraît utopique.

Pour l'école classique, le dirigeant apparaît comme un administrateur tout puissant, recherchant avant tout à maximiser son profit et celui de ses actionnaires en mettant en place un mode de management hyperspécialisé et structuré.

1.2.2. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines va naître pour répondre à toutes les critiques faites à l'école néo-classique. Les principes établis par l'école classique du management sont l'unité de commandement, spécialisation... qui impliquent que les hommes soient soumis et dépendants, et ce, de plus en plus, lorsqu'on descend dans la hiérarchie. Ce comportement a pour conséquence l'apparition d'attitudes telles que l'absence, le freinage et la maîtrise des cadences par les salariés, la syndicalisation... contraires aux intérêts de l'organisation et à son efficacité. L'organisation ne permet pas à ses membres d'atteindre le « succès psychologique », faute de leur donner la possibilité de développer leur efficacité personnelle dans le travail (Argyris, 1970, 1995).

Les principaux auteurs de ce courant de pensées sont Mayo, Lewin, Likert, McGregor, Argyris et Herzberg. Suite à ses **expériences**, Mayo (1933) a conclu que plus que les conditions matérielles de travail, ce sont les **conditions sociales** qui influencent la productivité, que la rémunération n'est pas la seule forme de motivation et que la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement. Par ailleurs, la contribution de Lewin (1951) aux théories psychologiques des organisations est très importante, notamment grâce à ses études sur les phénomènes de groupe et la « **dynamique de groupe** ». Il met en avant la supériorité du style démocratique en matière de performance et de satisfaction apportée par le travail. Ses travaux ont également permis de mettre en évidence, au delà des groupes formels, la constitution de

groupes informels soudés par les mêmes objectifs, à condition de développer des relations entre les membres du groupe.

Dans ce courant, nous retrouvons les travaux sur les styles de direction et le management des groupes et des équipes (théories X et Y, leadership) détaillés plus haut dans ce chapitre.

Le dirigeant doit donc veiller aux bonnes conditions sociales et alimenter la dynamique de groupe pour une meilleure performance économique.

1.2.3. Les théories managériales de l'organisation

Nous présentons de façon concise les **approches contingentes et économiques**. Nous développons de manière plus importante la théorie socio-économique car c'est l'un de nos principaux cadres théoriques.

➤ Théories contingentes des organisations

Les principaux auteurs de ces théories sont Blauner, Enery et Trist, Woodward, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch. Les théories contingentes apportent un éclairage nouveau aux théories des organisations car elles cherchent à comprendre les raisons des correspondances entre le type d'environnement et la forme de la structure et le lien avec la performance, même si elles présentent un caractère normatif. Les principales critiques que nous pouvons faire est l'absence de la prise en compte des comportements des individus qui constituent l'organisation, comme la psychologie des dirigeants et de leur style de direction, ainsi que le jugement porté sur l'environnement qui relève de la perception. En effet, à environnement identique, mais à perception différente, correspondraient des organisations elles-mêmes différentes, ce qui expliquerait que des entreprises différentes, opérant dans des mêmes secteurs d'activité puissent présenter des formes d'organisation différentes (Charreaux et Belin, 1987).

➤ Les théories économiques de l'organisation

Les principaux auteurs sont Coase, Williamson, Commons, Hayek, Simon, Arrow, Barnard, Chandler.

La notion de **coûts de transaction**, qui est au centre de l'analyse de Williamson (1975) est l'ensemble des dépenses entraînées par le contrat qui définit le **transfert de propriété** entre les individus ou entre les organisations. Ces coûts sont fonction du comportement des individus participant à la transaction et des propriétés objectives du marché. Ce comportement est régi par deux principes fondamentaux : la **rationalité limitée** (Simon, 1949) et l'**opportunisme**, c'est-à-dire la recherche de l'intérêt propre, en adoptant éventuellement une attitude malhonnête. Les propriétés objectives du marché (« les failles ») qui conduisent dans certains cas à internaliser les activités sont l'incertitude et des relations d'échanges en « petit nombre ». Williamson (1975) établit les conditions pour lesquelles les organisations sont plus avantageuses que les marchés et recherche les formes d'organisation les plus avantageuses, soit celles qui permettent de minimiser les coûts. L'auteur

distingue deux **formes organisationnelles** principales : la forme unifiée (forme U) et la forme multidivisionnelle (forme M).

Au sein de la forme U, chaque unité opérationnelle accomplit une fonction spécialisée (ventes, finance, production, personnel...) pour l'ensemble des lignes de produits de la firme et elle est organisée en fonction des lignes de produits. Au sein de la forme M, il y a des divisions (ou des quasi-firmes) qui accomplissent l'ensemble des fonctions spécialisées pour un produit unique. Chaque division est responsable envers la direction générale, qui répartit les ressources entre les différentes divisions. L'adoption de la forme U pour une entreprise en expansion pose différents problèmes. Tout d'abord, le développement entraîne des pertes de contrôle et donc d'efficacité, ensuite, la croissance implique la création de niveaux hiérarchiques supplémentaires, une moins bonne circulation et un contrôle moins efficace de l'information qui provoque une altération du processus de prise de décision stratégique. Enfin, plus la taille s'accroît, plus les décisions tendent à dépendre du pouvoir des directeurs fonctionnels rendant les difficultés de plus en plus grandes pour apprécier les performances.

Les dirigeants ont tendance à négliger les **objectifs globaux** de la firme au profit de ceux de leur propre fonction selon Williamson (1975). À cause de la complexité et de la lourdeur croissante des tâches, les dirigeants ont également tendance à négliger les décisions stratégiques au profit des décisions opérationnelles. La recherche de structure alternative est proposée sous une forme multidivisionnelle. Cette organisation permet aux dirigeants de consacrer leur temps aux **décisions stratégiques** et d'éviter de privilégier une fonction particulière et les cadres-dirigeants qui relèvent de la direction générale sont aidés d'une équipe spécialisée ("staff") dont la fonction est de contribuer à la **préparation** des décisions stratégiques. La forme M permet de juger plus facilement des performances respectives des différentes divisions en organisant chacune d'entre elles comme un centre de profit.

Parmi les principales théories économiques, nous retrouvons la **théorie des droits de propriété** dont les principaux auteurs sont Alchian, Demsetz, Furubotn, Pejovich. La théorie des droits de propriété a pour but de comprendre le fonctionnement des différentes organisations à partir de la notion de droit de propriété et d'expliquer leur efficacité relative. « *Les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses mais des relations codifiées entre les hommes qui ont rapport à l'usage des choses* » (Furubotn et Pejovich, 1974). Un droit de propriété n'est complet que s'il remplit deux conditions : l'**exclusivité**, c'est-à-dire une liberté entière dans l'utilisation des actifs possédés et un contrôle total, et la **transférabilité**, soit la possibilité d'échange qui ne dépend que de l'acheteur et du vendeur. La théorie des droits de propriété va étudier les conséquences de l'atténuation des droits de propriété dont leur efficacité dans l'allocation des ressources.

Dans la **firme managériale**, il existe une séparation entre les dirigeants et les actionnaires. Les dirigeants peuvent gérer et agir selon des principes contraires aux intérêts des actionnaires qui ont alors intérêt à mettre en place des systèmes de contrôle, ce qui entraîne des coûts. Il y a une atteinte à l'exclusivité des droits de propriété et la firme managériale est censée être moins efficace que la firme néo-classique traditionnelle.

Nous ne mobilisons pas la théorie des droits de propriété qui est limitée à la compréhension de la structure et au fonctionnement des organisations et l'essentiel de son analyse va porter sur les rapports entre propriétaires et dirigeants. De même, nous étudions la différence entre les dirigeants salariés et les dirigeants propriétaires dans cette recherche afin de voir si le statut du dirigeant a un impact sur les performances socio-économiques de l'entreprise et si leurs rôles et leur métier diffèrent dans une firme managériale ou patrimoniale.

1.2.4. La théorie socio-économique

Les principaux auteurs sont Savall, Zardet, Bonnet, Péron et Cristallini. Le postulat de la théorie socio-économique est qu'un acteur, s'il a de bonnes conditions de travail, sera plus productif car son énergie sera mieux utilisée. Le **développement humain** est défini comme l'accroissement des aptitudes de l'homme susceptible de produire plus d'autonomie, d'ordre social et culturel et une hausse de son pouvoir de négociation. « *La **performance sociale** d'une organisation peut être mesurée en termes d'aptitudes de l'organisation à accroître le pouvoir de négociation de ses membres (individus et groupes) entre et/ou vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise* » (Savall, 1974).

La théorie socio-économique s'appuie sur différentes disciplines : l'économie, l'ergonomie et la psychosociologie, qui sont autant de méthodes pour mesurer le niveau de satisfaction des conditions de travail du personnel. De même, ces trois disciplines sont liées par la relation des coûts et des performances cachés. Un écart est constaté entre la situation ou le produit normalement attendu et la situation ou le produit saisi. En effet, la comptabilité traditionnelle saisit le produit attendu et ne tient pas compte du coût des dysfonctionnements qui ont empêché le produit saisi d'atteindre le niveau du produit attendu. Cet écart est appelé « coûts cachés », dans le sens où ils ne sont pas, ou peu, repérés. Les indicateurs de coûts cachés, c'est-à-dire les coûts des régulations nécessaires pour palier aux dysfonctionnements de l'organisation, qui ne sont pas toujours pris en compte dans la comptabilité ou dans les indicateurs de pilotage mis en place au sein de l'organisation, sont les suivants (Savall et Zardet, 2003) :

- l'absentéisme ;
- la rotation du personnel ;
- la qualité des produits ;
- la productivité physique directe ;
- les risques.

Ces coûts cachés pourraient être retrouvés dans la comptabilité classique car ils augmentent les charges, par leur consommation de facteurs de production, de non création de produits, mais ils ne sont pas recherchés. La théorie socio-économique s'oppose à une vision déterministe de l'organisation et aux pratiques consistant à séparer la dimension économique de la dimension sociale. Elle cherche à évaluer de manière **qualitative, quantitative et financière** ces différents indicateurs sociaux grâce à une **approche qualimétrique**, c'est-à-dire qui allie des indicateurs de mesure à la fois qualitatifs, quantitatifs et financiers. Cette mesure va être rendue possible par le concours du sociologue, du psychologue industriel et de l'ergonome en renfort de l'économiste. Elle

va pallier aux biais de la comptabilité grâce à l'intégration de variables sociales et économiques, comme les conditions de vie au travail, la création de potentiel, les glissements de fonction...

Nous avons opté pour ce premier cadre théorique car c'est une théorie sur la **santé des organisations**. Les différents indicateurs, à la fois qualitatifs, quantitatifs et financiers, qu'il propose permettent de mesurer cet état de santé. L'arrivée d'un nouveau dirigeant salarié va avoir des impacts sur le développement et la vie économique et sociale de l'organisation et nous souhaitons les mesurer, les évaluer.

De plus, la théorie socio-économique considère que le pilote (un responsable hiérarchique et/ou fonctionnel) entouré de coopérants, c'est-à-dire d'acteurs actifs, contribue fortement aux résultats économiques de son entreprise. Le dirigeant étant le premier pilote de l'organisation, la réussite de son intégration constitue un enjeu majeur pour la survie-développement de l'entreprise. Ce **chef d'orchestre** permet un pilotage et une synchronisation vertico-transversales des actions stratégiques de l'entreprise. Le niveau horizontal comprend l'équipe de direction et les membres de l'encadrement. La dimension verticale comporte un responsable hiérarchique et son équipe, son service. Les auteurs de cette théorie ont démontré que le **système hiérarchique** est un système efficace permettant une meilleure performance économique et sociale, notamment via le concept de **décentralisation synchronisée** qui signifie « *déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu de 3C visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation* » (Savall et Zardet, 2005, p 482).

Le changement de dirigeant n'est pas seulement un seul changement dans le système car il est en interaction avec l'ensemble du système de l'organisation. Les apports principaux de la théorie socio-économique pour notre recherche sont sa **conception du dirigeant**, la **pluralité des indicateurs** de mesure, son concept de **formation intégrée** et les **outils de management** socio-économique (que nous étudions dans notre chapitre 6) et enfin sa notion de la **stratégie**, que nous précisons dans nos chapitres suivants.

Pour cette partie de la revue de littérature nous proposons la synthèse suivante dans le tableau n°9 :

Tableau 9 : Le dirigeant au sein des théories des organisations

Courants théoriques	Rôle du dirigeant	Profil du dirigeant	Type d'organisation
École classique	Commandement	Administratif Maximisateur de profits Autoritaire	Très hiérarchique Bureaucratique Rationnelle
Relations humaines	Répartiteur des ressources Décisionnaire	Leader (créatif, visionnaire et mobilisateur) Écoute	Démocratique Participatif Dynamique de groupe
Managériaux	Décisionnaire stratégique et opérationnel	Rationnel Opportuniste (voire égoïste)	Selon l'environnement En « U » ou en « M » Décomposition hiérarchique
Socio-Économique	Garant performance socio-économique	Chef d'orchestre Premier pilote de l'organisation	Décentralisation synchronisée Horizontale et verticale

1.3. La reprise d'entreprise

Nous étudions le **changement de dirigeant**, tout comme les travaux sur la reprise d'entreprise. La notion de propriété est-elle la seule différence entre les deux champs ? Ont-ils des points communs ?

La reprise est à la fois une opération de rachat et un processus de continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (Siegel, 1989 ; Deschamps, 2000). Chaque année, 2 000 petites et moyennes entreprises disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur et 2 000 déposent le bilan en raison d'un problème de transmission. Lors d'une reprise d'entreprise, le repreneur – personne physique ou morale – rachète l'affaire au chef d'entreprise pour en prendre la direction. Il devient alors le dirigeant d'une entreprise en activité et lors de l'acquisition des titres, il dispose d'un ensemble, comprenant le personnel, la culture, l'organisation, les clients, les fournisseurs, les locaux, le matériel, les équipements, la structure financière et les habitudes (Duplat, 2007). Le repreneur devient le dirigeant d'une entreprise qui lui est inconnue et d'un personnel qu'il ne connaît pas, qu'il n'a pas choisi car il a été recruté par son prédécesseur. De même qu'un nouveau dirigeant salarié, il va devoir donner une certaine légitimité à son pouvoir pour créer une cohésion autour de lui et gagner la confiance de son nouveau personnel (Deschamps et Paturel, 2001).

Le changement de dirigeant est une période de transition. La transmission est un processus comportant trois étapes selon Deschamps (2000) : la préparation, la phase de transition et le management de la reprise.

Afin de maximiser les chances de réussite de la reprise, Deschamps et Paturel (2001, p34) ont adapté le **modèle des 3E** (Environnement, Entreprise, Entrepreneur) aux situations de reprise, avec quatre sphères, et non plus trois, qui sont :

- Les aspirations ;
- Les compétences et ressources du repreneur;
- L'environnement;
- La situation liée au cédant.

Le **métier de repreneur** est un métier à part et différent du créateur car le repreneur part d'une affaire existante et concentre son énergie sur des problèmes de développement, corrige des erreurs passées ou réoriente des politiques compromises (Deschamps et Paturel, 2001). Nous abordons également la reprise d'entreprise dans notre chapitre 4 dans le cadre de la socialisation organisationnelle entrepreneuriale.

➤ La théorie du deuil

La théorie du deuil appliquée à la transmission d'entreprise, étudie le deuil du cédant, particulièrement important en cas départ à la retraite. La cession représente une expérience douloureuse pour le cédant, qui abandonne son « bébé ». Bah (2006) a mis en évidence les facteurs facilitateurs et de blocage de la période de **transition** suivants :

- L'anticipation et la préparation de la transmission ;
- De solides projets de reconversion pour le cédant ;
- La sécurité financière du cédant face à l'avenir ;
- La certitude de pérennisation de l'entreprise et des emplois.

Ces constats sont souvent critiqués par les praticiens car il y a un départ rapide du cédant après la transmission de son entreprise. Par contre, on observe que les cédants souhaitent que les emplois soient conservés, ainsi que les relations avec les clients et fournisseurs. Les points de blocage proviennent d'un manque de clarification des conditions de la cohabitation, des conflits d'orientation ou de vision quant au devenir de l'entreprise, le degré de confiance mutuelle entre le repreneur et le cédant lorsqu'il est limité et l'absence de communication entre le cédant et le repreneur. Selon nous, ces blocages et ces facteurs facilitateurs peuvent s'appliquer à tout changement de dirigeant, sans se limiter au cadre de la reprise d'entreprise au sens strict et viennent **alimenter notre corps d'hypothèses**. En effet, l'arrivée du nouveau dirigeant peut être anticipée en termes d'annonce, de formalisation. De même, la phase de transition peut être facilitée par le tutorat ou des dispositifs de formation intégrée accompagnant le nouveau dirigeant qui commence sa phase de socialisation organisationnelle. De plus, le management de la prise de poste du nouveau dirigeant qui fait suite à son apprentissage renforcerait sa prise du pouvoir et sa légitimité politique, stratégique, organisationnelle et managériale.

Les facteurs facilitateurs peuvent être de rassurer la gouvernance, apaiser les inquiétudes des salariés : maintien des activités, emplois, choix stratégiques, ménager les susceptibilités et détecter les hommes clés et rassurer les partenaires économiques extérieurs (clients-fournisseurs).

1.4. L'intégration des salariés

L'intégration est souvent étudiée au travers de la socialisation organisationnelle car c'est la seconde étape du processus. L'intégration est l'**apprentissage** et l'**intérieurisation** d'un rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation : le travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel (Lacaze et Perrot, 2010). Les quatre principales tâches d'apprentissage qui incombent au nouvel arrivant durant la phase d'intégration sont la connaissance de son entreprise, la fonction de son équipe, la réalisation de son travail et l'évolution de son identité (Marbot, 2005). Au-delà de ces définitions en termes de contenu, Peretti (1994) définit l'intégration comme un **ensemble de pratiques** mises en œuvre après la phase de recrutement.

L'intégration est une **phase essentielle** qui débute à l'arrivée d'une nouvelle personne dans une organisation et qui consiste à créer un **lien social** avec le nouveau venu. Elle peut être anticipée à l'arrivée effective de la personne. Le bon déroulement de cette phase dépend des comportements et des attitudes du nouveau ainsi que de ceux d'autrui. Le processus d'intégration n'a pas vocation à créer un « clone », mais bel et bien à assurer une certaine continuité dans le changement grâce à une meilleure connaissance de l'organisation, des axes stratégiques, des attentes des salariés et des compétences précises nécessaires à ce poste, et ce, afin d'accélérer l'opérationnalité du nouveau patron, mais aussi d'éviter toute fracture trop brutale. Nous étudions ces travaux plus en profondeur dans le chapitre 6.

➤ L'apprentissage organisationnel

Le changement de dirigeant va entraîner l'apprentissage du dirigeant mais également celui des autres acteurs. Cela va avoir des effets à la fois sur l'**infrastructure**, c'est-à-dire sur la partie cachée, et sur la **superstructure**, la partie visible. Cette conduite du changement peut être planifiée. L'interaction entre les acteurs va leur permettre d'apprendre le changement et les autres vont changer avec lui. C'est une erreur de dire que le dirigeant est interchangeable et que le système doit s'adapter autour de lui. C'est un nouvel équilibre à co-construire par tous les acteurs de l'organisation afin d'apprendre à travailler ensemble. Les recherches d'Argyris (1978) vont dans ce sens en soutenant l'idée que les organisations efficaces sont celles qui sont capables de développer leur faculté d'adaptation grâce à leur capacité d'apprentissage.

➤ La socialisation organisationnelle

Il s'agit d'une **forme particulière de la théorie de socialisation**, initialement appliquée dans les champs de la sociologie et de la psychologie. Il est admis qu'il y a socialisation pour un individu à chaque franchissement d'une « *frontière* » de l'organisation et changement de rôle (Van Maanen et Schein, 1979). Un besoin de resocialisation est également ressenti par les individus sujets à un changement significatif dans leur environnement de travail. La socialisation organisationnelle est un

ensemble d'activités que les organisations mettent en œuvre pour l'accueil et l'intégration de nouveaux arrivants. C'est un processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les comportements et connaissances nécessaires pour assumer pleinement son rôle au sein de l'organisation et en devenir membre à part entière (Van Maanen et Schein, 1979 ; Louis, 1980 ; Feldman, 1976).

Ce processus est composé de **trois phases marquantes** qu'un individu franchit au cours de sa socialisation : la socialisation anticipée, l'intégration ou la socialisation active et enfin le management de son rôle (Emery, 1990). La phase de « **socialisation anticipée** » commence avant même l'arrivée du nouveau membre au sein de l'organisation. Il s'agit « *en quelque sorte d'une préparation psychologique à travers laquelle un candidat se défait progressivement d'anciens rôles professionnels et de son statut antérieur pour s'engager dans un nouvel univers* ». Il va se préparer au changement et se créer un certain nombre d'attentes (Fischer, 1997).

La phase d'**intégration** ou de « socialisation active » est l'entrée de l'individu au sein de sa nouvelle organisation et la phase durant laquelle le nouvel arrivant va débiter l'apprentissage de sa nouvelle fonction et de son nouveau rôle. Il va alors tisser ses premières relations professionnelles et il va recevoir une multitude d'informations qu'il va devoir gérer et interpréter à son nouveau contexte professionnel. C'est durant cette étape que le nouvel entrant va confronter ses attentes à la réalité organisationnelle, passer des « rites d'initiation » et que des ambiguïtés ou des conflits de rôle peuvent émerger (Fischer, 1997 ; Fisher, 1986).

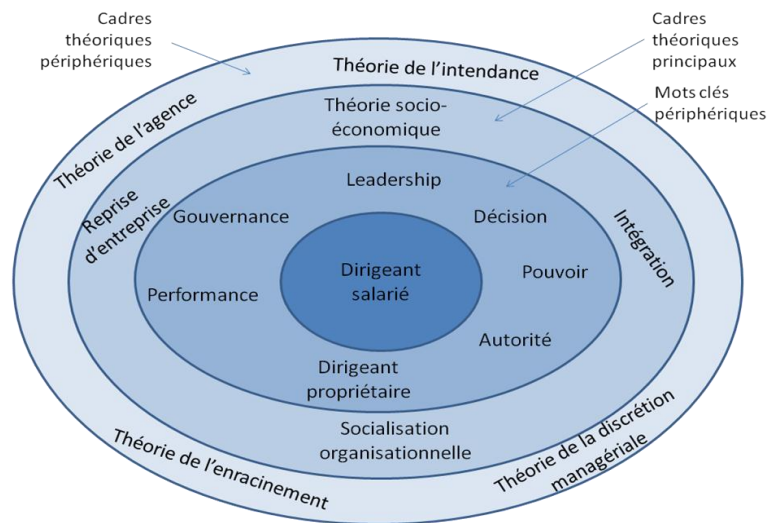
La dernière phase résulte des deux étapes précédentes. Dans la littérature, un individu est considéré comme étant intégré lorsqu'il est considéré comme un « membre à part entière » (Louis, 1980), et qu'il est devenu un « *membre efficace* » (Feldman, 1976).

La socialisation organisationnelle se rapporte donc au **processus** par lequel un individu vient à apprécier les attitudes, les comportements et les connaissances nécessaires pour assumer son rôle et participer en tant que membre à part entière d'une organisation (Fisher, 1986).

Ce cadre théorique semble tout à fait approprié à notre objet de recherche puisque le nouveau dirigeant salarié franchit effectivement une frontière. Celle-ci peut même être double selon s'il intègre une nouvelle organisation en plus de son arrivée à une nouvelle fonction. Par ailleurs, la réussite du **processus organisationnel** aboutissant à une montée en compétences et en efficacité, nous apparaît comme essentielle pour l'avenir de l'organisation. Les apports de la théorie socialisation organisationnelle et son processus seront approfondis dans le chapitre 4.

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons positionner notre objet de recherche parmi les différentes théories que nous avons détaillées ci-dessus dans notre figure n°16.

Figure 16 : Positionnement de notre objet de recherche



Les cadres théoriques principaux ou secondaires vont nous permettre de justifier les choix des définitions retenues. Ils seront de véritables **points de repères** et notre lien avec le terrain puisqu'ils sont des « appareils photos » qui nous permettent de regarder la réalité. Notre enracinement théorique comporte quatre piliers qui sont la **socialisation organisationnelle** et l'**intégration**, très liées, pour mieux appréhender le processus que va suivre le nouveau dirigeant avant et après son arrivée à ce poste clé ; la **théorie socio-économique** pour son ingénierie, sa conception du dirigeant et de la stratégie et les outils qu'elle propose ; la **reprise d'entreprise** pour nous aider à opérationnaliser nos hypothèses et nos résultats.

Les travaux sur le leadership, la Gouvernance, la décision, le pouvoir et l'autorité vont alimenter notre démonstration et nos définitions.

CHAPITRE 2 : CADRE EXPÉRIMENTAL, MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'EXPLOITATION DES MATÉRIAUX EXPÉRIMENTAUX

Dans ce chapitre, nous explicitons notre **méthodologie de recherche**, soit l'ensemble des méthodes utilisées pour notre démonstration. Nous présentons ainsi la méthodologie de la recherche-intervention en générale et de la **recherche-intervention qualimétrique** en particulier.

Nous expliquons les différents types de **matériaux collectés**, ainsi que les méthodes de **traitement** de ces matériaux. Nous présentons les différents terrains d'expérimentations scientifiques sur lesquels nous avons réalisé une recherche-intervention, ainsi que les entretiens complémentaires réalisés auprès de dirigeants. Pour exploiter ces matériaux, nous avons élaboré une base de données regroupant l'ensemble de nos verbatim. Cette **base de données** créée pour notre étude donne du sens à la recherche, nous permet d'encoder, de classer et de trier nos données afin de créer une arborescence et une nomenclature. Un travail en laboratoire approfondi a été mené pour compléter et analyser nos **études exploratoires** et il a permis d'aboutir à des illustrations, des schématisations et des exemples concrets.

Enfin, nous cherchons à comprendre la **relation** que nos terrains ont avec leur gouvernance car cette relation a un impact sur la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant, en termes de qualité des informations, ou de rôle d'agent socialisateur de la gouvernance... à partir de la revue de littérature de notre premier chapitre.

-
-
- 2.1. Présentation de la méthodologie de recherche-intervention
 - 2.1.1. Recherche-intervention ou recherche-action ?
 - 2.1.2. La recherche-intervention
 - 2.1.2.1. La recherche-intervention qualimétrique
 - 2.2. Des terrains d'observations et d'expérimentation scientifique
 - 2.2.1. Entreprise de textiles techniques et décoratifs
 - 2.2.2. Entreprise de sécurité
 - 2.2.3. Mutuelle
 - 2.2.4. Fondation gestionnaire d'établissements médico-sociaux
 - 2.2.5. Des entretiens complémentaires et d'autres matériaux d'expérimentation
 - 2.3. Méthodologie d'exploitation de nos matériaux
 - 2.4. Analyse des relations de nos terrains avec leur gouvernance
-
-

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche-intervention

Nous présentons et justifions le choix de notre **méthodologie** d'approche et de collecte de données de nos terrains d'observation scientifique, ainsi que le **traitement** des informations obtenues, qui sont de nature à la fois primaires et secondaires. Pour notre recherche, nous avons besoin de **proximité** avec notre objet, de pouvoir observer le visible et le caché des **impacts** du changement de dirigeant. Nous avons besoin d'être en **immersion** dans des entreprises et des organisations en **métamorphose**, ayant vécu ou en train de vivre un changement de dirigeant. Nous avons donc choisi la **recherche-intervention**, à distinguer de la recherche-action. De plus, nous estimons que « *la combinaison et le dosage entre les matériaux bibliographiques et les matériaux expérimentaux est un critère important de la validité d'une recherche* » (Savall et Zardet, 2004, p207). Nous comparons donc nos observations avec la littérature académique. Par ailleurs, nous étudions différents cas pour pouvoir monter en **généralisation**.

2.1.1. Recherche-intervention ou recherche-action ?

Choisir une méthodologie de recherche, c'est choisir le **type de relations** souhaitées entre le chercheur et son terrain pour accéder au phénomène étudié, en rendre compte et l'analyser.

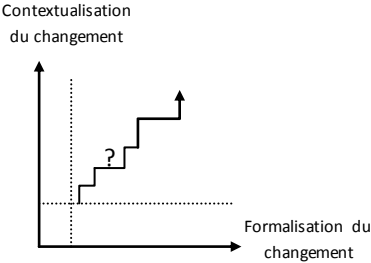
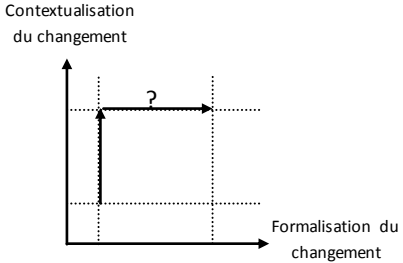
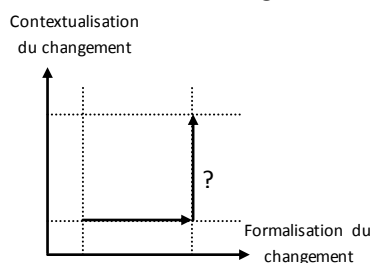
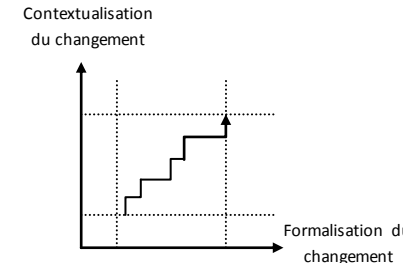
Selon Morin (1985), on est porté à baptiser du nom de **recherche-action** tout ce qui touche plus ou moins une action ou une intervention en pédagogie. Il s'agit d'une méthode d'éducation permanente destinée à effectuer des recherches coopératives. Opérationnellement, elle est « une recherche dans laquelle les *auteurs* de recherches et les *acteurs* sociaux se trouvent réciproquement impliqués : les acteurs dans la recherche et les auteurs dans l'action ».

Le père de la recherche-action est Lewin (1951) qui estima qu'il pouvait faire de **l'observation sociale objective**. Il a introduit cette méthodologie dans les recherches en psychosociologie, en partant de l'idée que la confrontation objective aux problèmes de s autres peut contribuer à changer les attitudes. Elle cherche ainsi à préparer un groupe au **changement** grâce à un processus participatif et en donnant aux acteurs une autonomie qui entraîne une certaine libération des individus et du collectif. Le terrain de la recherche est défini par l'espace de vie, le groupe et l'environnement de ce dernier. Cette méthode de recherche considère que l'action, le mouvement et le changement opérés dans une organisation produisent des informations qui permettent de mieux analyser et comprendre l'entreprise et ses acteurs.

Argyris (1985) nuance cette position et introduit l'« *action science* », qui s'oriente vers la production de connaissances **au service de l'action**. Les connaissances contextuelles sont produites selon un raisonnement de type inductif et non plus déduites a priori à partir de théories normatives générales. Le but est de stimuler l'action individuelle et collective et de **générer** de la connaissance au service de l'action. Une expérimentation réalisée suivant cette méthodologie a pour objectif de décrire et transformer car elle aide l'entreprise à se transformer à partir de sa propre réflexion sur elle-même, selon un processus de changement participatif. Un chercheur réalisant une recherche-action formule, quant à lui, une alternative et développe la voie à suivre pour atteindre cette alternative à partir de l'existant.

Si le chercheur cherche à être relativement neutre en recherche-action, il a, au contraire, un **rôle d'assistance et d'expérimentateur** en « action science » puisqu'il contribue à développer à la fois les connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action de la société.

Tableau 10 : Les objectifs et démarches de quatre méthodologies de recherche en management, d'après David (2000)

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)	<i>Observation participante ou non</i> Élaborer un modèle du fonctionnement du système étudié	<i>Recherche-action</i> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	<i>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion</i> Élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain	<i>Recherche-intervention</i> Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini
Démarche	Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)	<i>Observation</i> 	<i>Recherche-action</i> 
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	<i>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion</i> 	<i>Recherche-intervention</i> 

Certains considèrent par anachronisme que l'« action science » fut le précurseur de la recherche-intervention alors que cette méthodologie est apparue dès 1974 en France, sous l'impulsion de l'Iseor et du CGS notamment.

L'intervention en entreprise est très utilisée en psychosociologie (Dubost, 1987, 2006 ; Vrancken et Kutty, 2001 ; Maisonneuve, 2005). Arnaud (2006) explique que la psychosociologie s'est abondamment développée après la seconde guerre mondiale, sous l'impulsion de Lewin. Elle a en effet pris naissance dans la recherche-action et s'est prolongée dans de nombreuses approches (Cristallini, 2009). Les travaux en psychosociologie ont été sources de concepts particulièrement importants, qui ont beaucoup influencé la recherche-intervention. Des auteurs comme Dubost (1987, 2006), Petit (1989) ou Maisonneuve (2005) ont par exemple mis en exergue les concepts de système-client, de rôle de tiers, d'analyse de la demande, le non-dit, la réflexivité, la quête de neutralité et d'objectivité, la distanciation, la déontologie... comme le rappelle Cristallini (2009).

La principale limite de cette approche dans le champ du management est qu'elle ne doit pas être prescriptive car l'intervenant doit rester neutre. Or, nous souhaitons faire des propositions d'amélioration visant à améliorer la performance car notre recherche s'inscrit dans les sciences de gestion. La recherche-intervention s'efforce en effet de répondre à la fois à des exigences de production de connaissances scientifiques transposables et à la mise en œuvre d'un processus de changement répondant à un besoin explicite ou latent d'une organisation (Hatchuel et al., 2002).

2.1.2. La recherche-intervention

L'intervention en management est un **processus systémique** et **interactif** de conseil en management (Plane, 2008). Pour Kurb (1986) du Bureau International du Travail (BIT), les interventions sont « *un **service professionnel** qui aide les cadres et les dirigeants à résoudre les problèmes pratiques, ainsi qu'à transférer des techniques d'organisations et de gestion ayant faits leurs preuves d'une entreprise à l'autre* ». Les trois postulats fondamentaux de la recherche-intervention sont (Wacheux, 1996) :

- Pour connaître la réalité, on doit la modifier ;
- Le changement révèle les fonctionnements réels ;
- La participation du chercheur au mouvement facilite la formation de l'objet, par un synchronisme entre la recherche et l'action.

Les chercheurs qui réalisent ce type de mission sont appelés les **intervenants-chercheurs**. Ils détiennent des compétences et des rôles multiples, pouvant être à la fois successifs et simultanés. C'est pourquoi, une recherche-intervention est le plus souvent réalisée en **équipe** (Savall et Zardet, 2004, p 366). Ici encore, nous retrouvons les travaux de la psychosociologie sur le rôle d'un intervenant. Schein (1969) identifie ainsi trois types d'intervenants-chercheurs :

- le « **catalyseur** », qui est orienté sur le processus. Il aide le client à percevoir, à analyser et à corriger des situations problématiques. Il aide les acteurs à résoudre eux-mêmes leurs difficultés en leur transmettant son approche, des méthodes et des outils.
- Le « **médecin** », dont l'objectif est de trouver des dysfonctionnements, grâce à un diagnostic, et proposer et mettre en œuvre des solutions
- Le « **fournisseur** », qui apporte des informations ou des services en tant qu'expert-technique et qui répond à des besoins spécifiques

Selon Schein (1987), le travail d'un intervenant en situation de **relation de consultation** dans une organisation est un ensemble d'activités destinées à aider le client à percevoir, comprendre et à agir à partir de faits ou d'évènements qui existent ou surgissent dans son environnement. Le demandeur de prestations se place en position de dépendance, ce qui crée un déséquilibre et entraîne une certaine vulnérabilité de la situation d'interaction, d'où le besoin d'un rééquilibrage rapide de la part de l'intervenant pour éviter le rejet par la suite. Dans cette lignée psychosociologique, Gouldner (1961) compare l'intervenant à un expert ou à un facilitateur.

Pour Margulies et Raia (1972), l'intervenant-chercheur a deux rôles distincts. Le premier est un **rôle technique**, orienté vers la tâche, qui consiste à l'évaluation de la situation, la présentation d'une expertise et la proposition de solutions concrètes au problème posé. Son second rôle est celui de **facilitateur**, orienté vers les processus. L'intervenant-chercheur doit aider le **système client** à résoudre ses problèmes par le développement de l'apprentissage du client à solutionner ses problèmes. Pour Savall et Zardet (2004, pp 367-370), l'intervenant-chercheur a une capacité d'**énergie de transformation** pour aider les acteurs à transformer leur fonctionnement et à faire évoluer leurs pratiques professionnelles, et ce, malgré leurs résistances au changement. Il a donc :

- Un **rôle de négociation**, autrement dit d'écoute des besoins des acteurs, de construction du protocole et du dispositif de recherche-intervention, c'est-à-dire la recherche de résolution de problèmes identifiés par l'entreprise et la conduite d'un processus permettant de générer des connaissances admises par la communauté académique, du contenu du dispositif de recherche-intervention et de son coût (sachant que le gain financier n'est pas la finalité). Il s'assure également l'accès à certaines informations. Le tout en dosant entre souplesse et directivité ;
- Un **rôle d'extraction** d'informations à usage scientifique : c'est un travail de co-production de connaissances à partir d'informations collectées, d'observations directes et de dépouillement de documents internes. L'intervenant-chercheur jouit d'une compétence méthodologique en termes de rigueur, de précision et de conservation des matériaux et informations ;
- Un **rôle d'expert** : il est porteur d'un savoir technique reconnu, il a une capacité à synthétiser, formaliser et conceptualiser les situations concrètes, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En outre, des compétences de pédagogie et de communication adaptées au public sont nécessaires ;
- Un **rôle d'intervenant**, de « manipulateur »... manipulé. L'intervenant-chercheur a un statut particulier, il dispose d'une certaine « aura » car chercheurs et acteurs construisent ensemble, en temps réel, des représentations, des esquisses de solutions, des modalités de mise en œuvre des solutions et d'indicateurs d'évaluation. L'**interaction chercheur-acteur** n'est pas un obstacle mais un moyen, un dispositif de création de connaissances d'intention scientifique. L'intervenant suggère des voies d'actions via des hypothèses prescriptives, sachant qu'il est manipulé par les acteurs qui ne donnent pas toutes les informations et cherchent leur profit.

Cette lucidité de double manipulation inévitable des acteurs est rendue possible grâce à une **distanciation régulière** qui se fait grâce aux échanges avec d'autres chercheurs ou la soumission de travaux pour validation et enrichissement scientifiques. Ce besoin d'alterner le travail de terrain et

en laboratoire, avec des séances de travail individuelles et collectives, permet une décantation, un filtrage et d'avoir une autre interprétation.

Les relations entre les intervenants et les acteurs de l'organisation sont de l'ordre de l'**échange** entre un **système client** (relativement ignorant, incompetent ou incapable de traiter seul le problème rencontré) et un **système intervenant** (qui va engendrer un transfert de savoirs, d'outils et d'expériences maîtrisés) (Bercovitz, 1989). La première aptitude d'un intervenant pour une bonne relation de consultation est sa capacité d'**écouter** les besoins, opinions, préoccupations du client (Greiner et Metzger, 1983). L'intervenant-chercheur suit deux objectifs : **aider l'organisation** à se développer principalement à partir de son potentiel humain et **extraire des informations** pertinentes et utiles à des projets de recherche d'intention scientifique afin de s'assurer qu'il existe une convergence entre la théorie et les préoccupations opérationnelles de l'entreprise.

Ce second objectif montre bien qu'il ne faut pas considérer les intervenants-chercheurs comme des consultants en management. Les principales différences entre les deux métiers mises en exergue par Plane (2008) sont :

- La **fonction de socialisation de la recherche** : une recherche-intervention fait toujours l'objet de publications pour rendre compte à la communauté académique des résultats de la recherche ;
- La **quête de légitimité** de la recherche : les organisations d'accueil doivent accepter cette règle du jeu vitale pour les chercheurs ;
- La **fonction ontologique** : le chercheur contribue à créer du sens car la finalité de la recherche-intervention est la production de connaissances sur le fonctionnement intime de l'organisation.

Une intervention en management se rapporte donc à un **mandat** suivant lequel intervenant et client cherchent à résoudre un problème organisationnel en utilisant un processus spécifique (Stryker, 1982). La recherche-intervention en management est également un **processus d'interactions** complexe et cognitif entre les acteurs et les intervenants. Ces derniers sont chargés de l'**implantation** et de l'**acclimatation** de méthodes et d'outils, dans le but de stimuler des transformations durables (des métamorphoses) sur le mode de management et sur le fonctionnement de l'organisation selon Plane (2008). Pour cet auteur, la recherche-intervention en management n'est possible qu'avec un mode nécessairement **semi-directif**, une implication du maximum de personnes s'intéressant aux processus sociaux et économiques. La recherche-intervention en management est donc un processus entraînant de fortes **interactions** entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise ou de l'organisation.

L'objectif principal de la recherche-intervention est la **création de transformations durables** qui ont des effets sur la performance économique et sociale de l'organisation. Cela consiste à ne pas analyser l'organisation de l'extérieur mais à associer les chercheurs, qui font la synthèse des propositions de développement organisationnel pour la **création de la connaissance**, dans une recherche de méthodes de transformations organisationnelles.

Les trois perspectives de la recherche-intervention sont de **décrire, expliquer et transformer**. Selon Savall et Zardet (2004, p361), les finalités de la recherche-intervention sont la « *découverte de méthodes de transformation de l'objet de recherche et de nouveaux outils et principes de management appliqués à l'objet de recherche* ». Dans ce sens, l'interactivité qui existe entre les chercheurs et les acteurs permettent d'améliorer la production de connaissances sur le fonctionnement des organisations (Plane, 2008). Cette méthodologie de recherche a ainsi une vocation plutôt **prescriptive** et à perspective praxéologique, c'est-à-dire d'identifier des principes d'actions. L'intervenant-chercheur s'intéresse aux effets produits par les multiples interactions sur le développement de l'organisation.

Réaliser ce genre d'intervention nécessite au préalable une **négociation** rigoureuse et approfondie afin de signer une **convention d'intervention** qui respecte les objectifs du système client mais également les objectifs et la méthodologie scientifiques du chercheur.

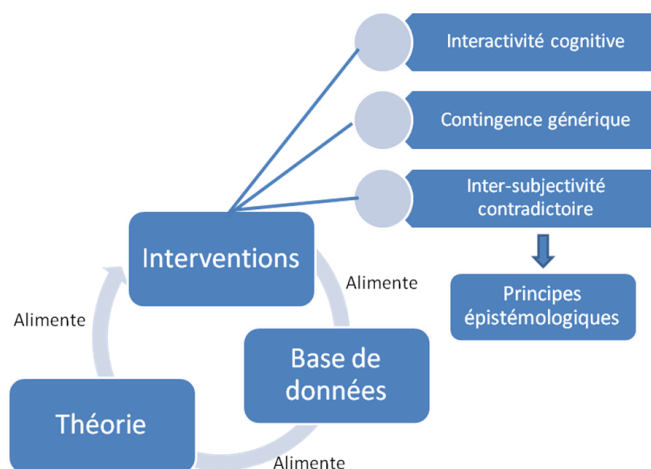
En résumé, la recherche-intervention suppose que le chercheur est aussi un intervenant et pas seulement un observateur (Damart, David et Roy, 2001). Il s'agit, d'une manière générale, d'aider, sur le terrain, à concevoir des outils, des modèles, des dispositifs organisationnels adéquats, à partir d'un projet de changement plus ou moins complètement défini. d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion plus ou moins définis (David, 2000).

2.1.3. La recherche-intervention qualimétrique

Nous faisons un va-et-vient itératif entre nos observations empiriques, l'induction, nos hypothèses logico-déductives, la confrontation au réel par des observations empiriques... Ce va-et-vient nous permet une confrontation permanente de nos hypothèses, et plus généralement de nos cadres théoriques, aux résultats collectés sur le terrain par des mesures qualitatives, quantitatives et financières. Le **processus de raisonnement** en recherche-intervention combine (Savall et Zardet, 2004) :

- Une **démarche hypothético-inductive**, comportant l'explicitation a priori d'un corps d'hypothèses, que le chercheur s'efforce ensuite tout au long de sa recherche-intervention de tester et d'enrichir en expérimentant les recommandations correspondant aux hypothèses prescriptives qu'il a formulées.
- Une **démarche logico-inductive**, confrontation, test des sous-hypothèses par la validation permise grâce aux recherches-interventions en cours. De plus, la richesse d'une recherche-intervention génère de multiples informations, dont certaines donnent lieu à de nouvelles formulations d'hypothèses.

Figure 17 : La recherche-intervention qualimétrique



Selon les différents types d'intervenants-chercheurs identifiés par Schein (1969) et présentés ci-dessus, nous nous positionnons en tant qu'hybride du catalyseur et du médecin. En effet, grâce aux diagnostics et aux groupes de projet, nous aidons les acteurs de l'entreprise à identifier leurs dysfonctionnements et à les résoudre eux-mêmes, aidés par les outils et concepts présentés lors des formations-concertations et des assistances personnalisées. Les nombreuses expressions d'acteurs de tous niveaux hiérarchiques couplées au principe d'**intersubjectivité contradictoire** nous permettent d'avoir une connaissance plus objective de la réalité du phénomène observé. L'objectivité reste ici relative mais plus proche de l'objectivité comme approche de la réalité. Les échanges réalisés durant les séances de formation-concertation, d'assistances personnalisées et de groupes de projet associées au principe de l'**interactivité cognitive** permettent la création de connaissances plus riches et plus créatives qu'une réflexion individuelle seule. Enfin, l'ensemble des résultats obtenus, cumulé avec les précédents et la revue de littérature permet de sortir d'un contexte spécifique et de conceptualiser certains phénomènes observés, c'est le principe de la **contingence générique**, car par leur répétition, ils peuvent être soumis à une hypothèse de généralisation et à une éventuelle infirmation (Popper, 1990).

Tel le « catalyseur » nous apportons des outils, des concepts et un processus d'amélioration globale et tel le « médecin », nous faisons des diagnostics dysfonctionnels et nous accompagnons la recherche de solutions d'améliorations innovantes. Ces projets d'amélioration sont issus de la synthèse du diagnostic (la Hiérarchisation de l'Effet-Miroir) et des points de Non-Dit, c'est-à-dire à la fois de l'expression des acteurs de l'entreprise et de l'avis des intervenants-chercheurs.

Notre méthode de recherche est basée sur une approche qualimétrique qui nous permet d'exploiter des données de nature **qualitative, quantitative et financière** (Savall, Zardet, 2004). Nos sources et supports d'informations sont variés et sont composés d'entretiens, d'étude de documents et d'observations directes, à alterner dans une démarche heuristique.

Les entretiens sont **semi-directifs** et durent entre une et deux heures. Il en ressort une abondance d'expressions, que le chercheur doit canaliser en conduisant l'entretien selon un guide d'entretien préalablement établi. Ce guide est en fait une liste de thèmes et de sous-thèmes en lien

avec notre problématique mais pas un questionnaire. Nous ne posons pas de questions fermées mais nous suggérons des pistes de réflexion, très larges, à nos interlocuteurs. Les données qualitatives sont issues de ces **entretiens dysfonctionnels** semi-directifs basés sur les six grands thèmes de dysfonctionnements mis en exergue par la théorie socio-économique (conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique), réalisés auprès de membres de la direction, de l'encadrement et du personnel de base.

L'étude et la collecte de documents internes concernent des écrits, des documents audiovisuels ou électroniques. Les documents officiels sont d'ordre administratif, légal et réglementaire. L'étude documentaire est utile pour **décrire** l'entreprise, ses activités, son organisation et son fonctionnement), mais également pour analyser précisément le phénomène étudié. Le regroupement de documents et d'informations orales représente une « *technique simple et fondamentale pour accroître le degré de signification des informations collectées* » (Savall, Zardet, 2004).

Une **observation directe** de qualité suppose des observations répétées par le chercheur qui visent à confirmer, infirmer et/ou préciser des idées-clés, ainsi qu'à collecter des informations nouvelles (Savall, Zardet, 2004). Cela permet de collecter des données qui sont peu accessibles par d'autres moyens d'enquête de type qualitatif qui butent sur la dimension « tacite » de la connaissance (Polanyi, 1967), tout ne peut pas être mis en mots malgré une bonne volonté (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2008). L'observation des activités permet de repérer des **éléments tacites et implicites** des discours des acteurs, d'apporter un regard neuf sur ce qui va de soi pour les acteurs ou sur ce qui n'a pas été mentionné lors des entretiens classiques. Des idées-clés importantes ne sont pas exprimées lors des entretiens, l'observation représente alors une technique pour étudier les écarts entre les discours et les pratiques observées par le chercheur. « *L'observation vise à briser la façade des discours convenus pour accéder aux pratiques concrètes des acteurs et aux modes de fonctionnement profonds de l'organisation sur laquelle porte l'étude* ». (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2008, p151). En d'autres termes, l'observation nous permet de **détecter les causes-racines** des problèmes exprimés mais également de mettre en exergue des non-dits.

Il existe trois types d'observations (Savall, Zardet, 2004) :

- **L'observation directe diffuse**, dès que le chercheur met le pied dans l'entreprise, il observe tout autour de lui ;
- **L'observation directe concentrée** durant plusieurs heures, plusieurs jours passés à observer des situations de travail, avec l'autorisation préalable des représentants légaux ;
- **L'observation directe déléguée** qui revient à confier à un ou plusieurs acteurs de l'entreprise le soin d'observer et de noter les informations recherchées. Cela suppose une négociation et une importante concertation au préalable.

L'observation a une double nature car elle peut être à la fois une technique et une méthode stratégique. En effet, l'observation, au sens étroit du terme, est une technique de collecte de données primaires visibles et audibles, qui suit des modalités concrètes et qui nécessite la mise en place d'outils pour comprendre le phénomène étudié. Elle fait donc partie des **démarches expérimentales**. L'observation, au sens large du terme, est une **stratégie particulière d'interaction**

avec le terrain qui dépasse le cadre du « voir et entendre » pour impliquer toute la personne de l'observateur. Il s'agit donc d'une observation *in situ* non expérimentale (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p140).

Dans tous les cas, l'observation doit être **organisée et méthodique** pour produire des informations pertinentes et fiables, cela passe par l'écriture pour mémorisation. Outre, les entretiens, les observations et les documents, nos matériaux de terrain sont issus de prises de notes relatives à :

- Des **formations-concertations** animées par un membre de l'équipe d'intervenants-chercheur auprès des membres de l'équipe de direction. Ce sont des séances collectives de formation, d'apport d'outils d'analyse de management et de co-construction collective de solutions ;
- Des **assistances personnalisées**, c'est-à-dire des séances d'écoute, de propositions, d'appui méthodologique entre un membre de l'équipe d'intervenants-chercheur et le dirigeant et chacun des membres de l'encadrement. Le but de ces face-à-face est d'aider l'encadrement à transposer et adapter les outils présentés en séance collective ;
- Des **groupes de pilotage** qui sont des instances « supérieures » qui « chapotent » et valident les orientations politiques de l'intervention, veillent au respect du calendrier de l'intervention et s'assurent des résultats (Savall et Zardet, 2005, p284) ;
- Des **rendez-vous** téléphoniques ou physiques avec des dirigeants.

Se pose alors la question de la qualité de nos prises de notes, qui sont de trois types (Groleau, 2003) :

- Les **notes de terrain**, sur les situations observées, les faits et gestes, les conversations des personnes, les contextes activités, c'est-à-dire sur le cœur du corpus de données à analyser ;
- Les **notes méthodologiques** qui sont un exercice de « réflexivité » (Allard-Poesi, 2005) du chercheur sur sa recherche concernant l'impact de sa position d'observateur sur les données recueillies et construites, la possibilité de retracer son parcours et sa démarche de recherche pour voir ses points forts et ses limites, ou apporter des idées d'ajustements de la grille d'observation en cas d'évolution de l'objet de recherche ;
- Les **notes d'analyse** qui sont les premières interprétations ainsi que les intuitions du chercheur par rapport aux données collectées. Elles sont importantes car le chercheur se situe dans une démarche de construction théorique enracinée dans le terrain.

Les notes que nous exploitons sont des trois types. Les notes de terrain sont les prises de notes faites au cours des entretiens, des séances de groupes de projet ou de pilotage, des formations-concertations et d'assistances personnalisées. Les notes méthodologiques sont recensées dans des documents appelés « Ordre du Jour interne et externe » (OJIN), qui retracent l'ensemble des prestations réalisées, des faits marquants et des points de vigilance. Les notes d'analyse sont celles des avis d'expert (HEM et Non-Dit). Toutes ces **prises de notes sont exhaustives**. Ce type de méthode de prises de notes est préférable à l'enregistrement audio qui crée des suspicions de non-anonymat ou de mauvaise exploitation, ce qui réduit la confiance, la fluidité et la spontanéité des acteurs. De plus, les prises de notes obligent le chercheur à se concentrer, à limiter sa propre prise de parole (Savall et Zardet, 2004, p211). Les précautions à prendre reposent sur l'exhaustivité de

l'écriture par rapport à l'oral, à l'**authenticité** des mots et des expressions employés par la personne, à ne pas transformer trop tôt ces informations primaires. Une synthèse trop rapide correspond au principal danger de **biais**. Il convient au contraire de relever scrupuleusement les mots clés et le langage naturel de l'interlocuteur. La qualité des informations et des analyses dépend de cette exhaustivité et authenticité des informations, des données primaires collectées puis traitées.

Le **processus d'analyse de contenu**, qui est une méthode de **traitement qualitatif** d'informations qualitatives, se fait en deux étapes : l'effet-miroir et l'avis d'expert. L'effet-miroir est une analyse de contenu d'entretiens élaborée à partir d'une méthode précise, des notes exhaustives d'entretiens et des observations. La méthode d'élaboration de l'effet-miroir est un classement des verbatim selon les thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien utilisé. Suite à ce premier tri, un regroupement plus poussé est réalisé grâce à la formulation d'**idées-clés** sémantiquement proches qui synthétisent l'ensemble des dysfonctionnements exprimés. Il s'agit donc d'une représentation collective des acteurs, discutée avec eux lors de la présentation aux acteurs. C'est un matériau de connaissances semi-brutes, dont la valeur ajoutée du chercheur est la classification par **imputation** des verbatim.

L'**avis d'expert** est une interprétation du chercheur, une analyse au second degré. C'est un instrument complémentaire du processus de validation car c'est une analyse concentrée avec une certaine puissance sémantique des mots employés. Cet avis d'expert est composé de deux étapes, une première étape de hiérarchisation et de synthèse des dysfonctionnements cités par les acteurs (Hiérarchisation de l'Effet-Miroir) puis une étape de présentation des non-dits, des convictions profondes de l'équipe d'intervenants-chercheurs sur les causes racines des problématiques de l'organisation. L'avis d'expert est donc une **analyse au second degré** des phénomènes dysfonctionnels, sous forme synthétique. Il s'agit d'un « *instrument complémentaire du processus de validation : il permet à l'intervenant d'explicitier sa propre représentation de ce que les acteurs de l'organisation ne veulent pas, ne savent pas ou n'osent pas exprimer.* » (Savall et Zardet, 2001).

Le non-dit regroupe quelques idées-forces non clairement, trop ou pas du tout exprimées par les acteurs mais perçues par le chercheur. Le non-dit s'efforce d'identifier les *dadas*, tabous et contentieux, en somme « *l'ensemble des attitudes, comportements, discours qui faussent l'interprétation des informations recueillies en entretiens.* » (Savall et Zardet, 2001). Afin d'enlever les biais et mieux interpréter les informations, ces points sont discutés avec les acteurs lors de leur présentation. « *Les chercheurs proposent ainsi à l'organisation une interprétation de la formation de dysfonctionnements, en explicitant les principales structures latentes qui la sous-tendent, dans le but de modifier ses représentations, de sorte à ce qu'elles correspondent mieux à la réalité observable.* » (Seghier, 2012, p328).

Nous avons donc imputé ces points d'avis d'expert au sein de notre nomenclature, au même titre que les phrases-témoins collectées pendant les entretiens, car ils permettent à la fois de synthétiser et de prendre en considération une analyse au second degré des dysfonctionnements. Il est important de **croiser l'information** dans les techniques qualitatives car le recueil des verbatim seul ne suffit pas à monter en généralité et à comprendre le phénomène observé.

Les **informations quantitatives** proviennent du calcul du taux d'absentéisme ou de rotation du personnel par exemple. Par ailleurs, nous proposons un référentiel de fréquences des dysfonctionnements recensés lors des entretiens qualitatifs associés à une idée-clé (cf. le tableau n°11).

Tableau 11 : Échelle des fréquences de nos verbatim

Fréquence	Nombre de verbatim issu d'un diagnostic correspondant	Nombre de verbatim issu de l'entretien avec un dirigeant	Échelle correspondante
Supérieur à 80 %	Plus de 9 verbatim	8 à 7 verbatim	Très souvent
Entre 79 % et 50 %	8 à 6 verbatim	6 à 5 verbatim	Souvent
Entre 49 % et 20 %	5 à 3 verbatim	4 à 3 verbatim	Parfois
Moins de 19 %	2 à 1 verbatim	2 à 1 verbatim	Très rarement

Les **données financières** correspondent à l'analyse des documents comptables et des indicateurs financiers de l'entreprise, ainsi qu'au calcul des coûts-performances cachés, qui est une méthode globale différentielle de calcul économique du changement organisationnel (Cristallini, 2007) « *si les coûts cachés existent dans les organisations, et que les scientifiques disposent d'un instrument suffisamment fiable pour en évaluer la nature et l'ampleur, on peut prudemment avancer l'idée que les coûts performances cachés peuvent aider à valider l'apport d'un concept, d'un outil ou d'une méthode à la santé d'une organisation* ».

L'intervenant-chercheur en management socio-économique met en œuvre un processus d'innovation qui se décompose en quatre phases :

- Diagnostic ;
- Projet ;
- Mise en œuvre ;
- Évaluation des actions.

L'articulation entre le processus d'innovation et l'implantation d'un système de pilotage stratégique est possible grâce à la **méthode Horivert** (Savall et Zardet, 1987). Cette contraction des mots « horizontal » et « vertical », représente l'architecture de l'intervention et de son processus de déploiement. L'action horizontale porte sur l'équipe de direction et l'encadrement et, à travers elle, sur la stratégie interne et externe de l'organisation, en termes de définition et de mise en œuvre. L'action verticale, lancée un peu après, vise à enraciner l'action de changement dans le cadre stratégique et politique défini lors de la phase horizontale et de développer la performance socio-économique. Elle est lancée sur au moins deux entités opérationnelles et concerne toutes les catégories d'acteurs (direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et représentants syndicaux). Ces deux actions sont synchronisées grâce au planning d'intervention et aux lignes hiérarchiques, principales vecteurs de déclinaison. Cela place le dirigeant, au sommet de cette architecture, au rôle de moteur et pilote principal du changement car la désynchronisation est une source importante de déperdition de la performance.

Cette méthode Horivert repose sur trois axes, trois facteurs de changements, qui sont l'axe des processus d'innovation socio-organisationnelle (les dispositifs), l'instrumentation de gestion (les outils) et l'axe des décisions politiques et stratégiques. Si l'intervenant a un rôle primordial sur les deux premiers axes, le dernier est en revanche « réservé » à l'organisation et à ses décideurs, c'est-à-dire le dirigeant, son équipe et la Gouvernance. Cette articulation a une filiation très forte avec les modèles nord-américains, qui comme l'intervention socio-économiques suivent trois grands axes (Plane, 2008) :

- **L'axe problème technique**, processus sociaux (le contenu des prestations mises en œuvre) ;
- **L'axe des intervenants**, acteurs (le niveau effectif d'implication des acteurs) ;
- **L'axe directif ou non directif** (le mode de relation d'intervention développé par l'intervenant).

La collecte des informations utiles pour notre recherche s'est faite au travers d'entretiens qualitatifs semi-directifs, mais également à partir d'observations directes, de collectes de documents et d'entretiens très directifs dits de coûts cachés. L'ensemble de ces données est traité en laboratoire afin de pouvoir constituer l'effet-miroir (la sélection de phrases-témoins de la direction, de l'encadrement et du personnel sans responsabilité hiérarchique) et l'Avis d'expert (constitué de la synthèse de l'effet-miroir et de l'intime conviction des intervenants-chercheurs). Nous pouvons produire des connaissances d'un degré élevé de généralisation, grâce à ces itérations.

2.2. Des terrains d'observation et d'expérimentation scientifique

Nous décrivons les matériaux expérimentaux collectés avec nos recherches sur le terrain. Nous avons réalisé à la fois une étude empirique auprès de quatre entreprises et organisations et un approfondissement ciblé grâce à des entretiens complémentaires réalisés auprès de huit dirigeants. Notre étude empirique sert à observer les acteurs sur une longue période à tester et à analyser des indicateurs. Elle sert à rencontrer d'autres acteurs de l'entreprise et à mieux décrire et comprendre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Elle a représenté environ 1 420 heures de recherche-intervention. Les entretiens complémentaires servent à avoir des verbatim plus ciblés, à resserrer l'expression et à réduire la population à un échantillon proche de notre objet.

2.2.1. Entreprise de textiles techniques et décoratifs

L'entreprise « M. » est un opérateur « leader », du moins au niveau européen, dans le domaine des **tissus sur la protection solaire**. Cette **entreprise industrielle** est issue de la fusion de deux entités qui ont été acquises par un groupe néerlandais, le leader mondial de la protection solaire. Ce groupe est composé de 17 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros. « M. » est une entreprise familiale créée en 1951, acquise en 2005. La société « X. », créée en 1928 et acquise en 2007 est issue d'un autre grand groupe, américain celui-là. L'entreprise réalise, annuellement, un chiffre d'affaires de l'ordre de 30 millions d'euros. Elle dispose de trois sites de production et de 220 salariés.

Il s'agit de **deux entités sœurs-ennemies**, avec des salariés qui étaient en concurrence depuis 30 ans, tout en s'échangeant des parts de marché. L'harmonisation de deux entités était très délicate. Ainsi, il convenait de faire en sorte que des gens en concurrence depuis des décennies, apprennent à travailler ensemble. Cela constituait une première gageure. Le deuxième constat était une **baisse du chiffre d'affaires** pour l'une des entités, de l'ordre de 60 % en deux ans. C'est alarmant parce que les entreprises disparaissent en général quand elles connaissent une telle baisse de chiffre d'affaires. L'autre entité avait subi, dans le même temps, une baisse du chiffre d'affaires de 30 %. Des restructurations s'imposaient alors. Ainsi, en moins d'un an, deux plans pour la sauvegarde des emplois ont été entrepris avec le départ de 20 % des salariés de l'effectif de l'époque. En deux ans, les pertes cumulées atteignent les 15 millions d'euros. Après 2010, le chiffre d'affaires est revenu à 30 millions d'euros. À cela s'ajoutait un **management très sectorisé**. En effet, l'entreprise comptait trois frères qui se sont partagés le management en trois pans assez cloisonnés. Par ailleurs, le management était déresponsabilisant. Au lieu de responsabiliser les salariés, les dirigeants prenaient des décisions à leur place. Pour être un peu caricatural, ils leur demandaient à chaque fois, d'appliquer les consignes sans rien comprendre. Dans l'autre entité, il y a eu une absence de management durant neuf mois.

Le dernier point noir à l'arrivée du nouveau dirigeant était le **passif juridique** des entités très lourd, avec 53 contentieux sociaux et trois procès au tribunal de commerce pour des demandes de dommages et intérêts, de l'ordre de 16 millions d'euros. Cet ensemble d'éléments ont poussé le nouveau dirigeant à se dire que cela ne serait pas vraiment facile pour lui et qu'il lui serait de ce fait difficile, voire impossible d'y arriver seul.

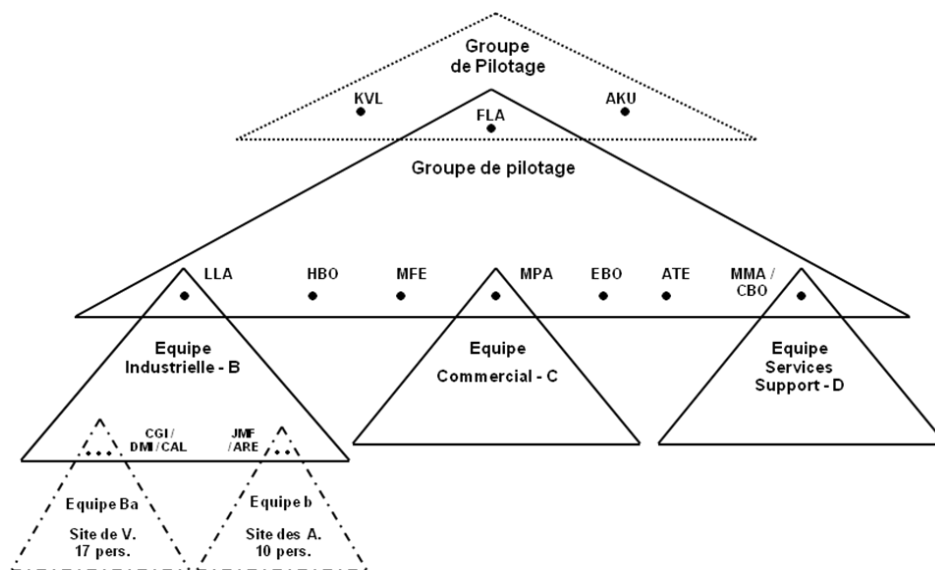
La caractéristique principale de ce terrain d'expérimentation est la longue cohabitation de l'ancien et du nouveau dirigeant, puisqu'il y a eu un « recouvrement » de 18 mois. Nous avons ainsi pu étudier, de manière exploratoire, les conséquences managériales, politiques et stratégiques d'une **direction bicéphale prolongée**.

À partir du contexte présenté ci-dessus, et suite à de nombreux rendez-vous avec le nouveau dirigeant, les **objectifs de la première convention** de recherche-intervention sont les suivants :

- Obtenir des résultats économiques et financiers immédiats et durables, notamment par la réallocation des coûts et des performances cachés ;
- Redonner une perspective stratégique cohérente, crédible et lisible à l'entreprise ;
- Stimuler l'espoir d'un futur préférable pour toutes les parties prenantes : actionnaires, dirigeants et cadres, personnel ;
- Favoriser l'osmose, la cohésion et la synergie entre les deux entités de l'entreprise, et au sein de toutes les équipes ;
- Conduire le changement social et économique dans le respect des professionnels, de leur histoire et de leur identité ;
- Développer des principes, des outils et des méthodes de management concertés et partagés ;
- Mettre en place une équipe d'intervenants internes en management, capable de maintenir les effets de la démarche dans le temps.

Sous l'objectif général de « Mobiliser toutes les personnes de l'entreprise autour de sa survie immédiate et de son développement durable ». La convention propose également une architecture de l'entreprise, bâtie selon le principe de la méthode Horivert, présentée ci-dessus. Les triangles représentent les grappes, c'est-à-dire un responsable hiérarchique et ses collaborateurs directs. Les diagnostics ont été réalisés dans les périmètres des grappes A (la Direction), B (le secteur industriel), Ba (l'usine du site de V.), Bb (l'usine du site des A.), C (le secteur commercial) et D (les services supports : marketing, ressources humaines, qualité...). Chacun des secteurs de l'entreprise a donc eu un diagnostic.

Figure 18 : Architecture de l'entreprise de Textile



Suite à cette première convention, qui a duré un an environ, une seconde convention a été signée, dont les objectifs sont les suivants :

- Clarifier les comportements dans l'équipe de Direction ;
- Créer un noyau dur autour du dirigeant ;
- Déterminer les sujets de pilotage intensifs du dirigeant ;
- Établir et piloter les plans d'actions de survie-développement de l'organisation ;
- Reprendre en main très sérieusement le professionnalisme et la qualité du management dans la partie industrielle ;
- Améliorer l'accès du dirigeant et la communication politique vis-à-vis du personnel.

Cette seconde convention est très axée sur l'**appui et l'aide au dirigeant**, dont l'objectif général est d' « Assurer le retour à l'équilibre financier de l'entreprise en intensifiant la mobilisation des acteurs et les transformations en profondeur ».

2.2.2. Entreprise de sécurité

« S. » est un des leaders mondiaux dans la fabrication d'outils industriels. Ce groupe est essentiellement connu pour ses outils mais il possède **trois branches d'activités distinctes**. La première est la **commercialisation d'outils de construction et de bricolage** dans le domaine de la grande distribution. Elle travaille avec des boutiques nationales, avec des marques connues. « S. » vend essentiellement des outils électriques et des outillages à main. La deuxième branche, nommée division industrielle, **fabrique des outils** à destination des industriels, notamment l'industrie automobile. Enfin, la troisième branche est la **division sécurité**, auprès de laquelle nous intervenons en France. La **sécurité électronique ou mécanique** à destination essentiellement des entreprises est un autre métier. Cette division réalise un chiffre d'affaires de deux milliards d'euros dans le monde. Il est réalisé essentiellement aux États-Unis, avec une première présence en Europe, à partir de la France. « S. » est l'entreprise leader de la sécurité électronique à destination des professionnels. Aujourd'hui, elle réalise 170 millions d'euros de chiffres d'affaires en France. C'est avant tout une **entreprise de services**, avec 1 600 collaborateurs en France qui s'occupent de ses 120 000 clients. Les collaborateurs constituent la première valeur ajoutée de l'entreprise et ils sont répartis sur 38 agences. L'entreprise a, entre autre, une activité spécifique que sont les postes de commandement de surveillance. En effet, une fois un système de sécurité mis en place, elle le surveille à distance, dans des « bunkers ». Il y en a quatre sur le territoire français. La mise en sécurité des clients sur la France est réalisée par deux entreprises, qui n'ont pas encore fusionné. Leurs clients sont essentiellement des professionnels, avec toutefois un portefeuille de clients particuliers.

Son métier consiste à vendre des solutions et à servir ensuite des clients à la fois en maintenance et en service de télésurveillance. Plusieurs **technologies** peuvent être installées autour d'un bâtiment. Ainsi, l'entreprise peut mettre un contrôle d'accès pour éviter que des personnes rentrent sans autorisation et par ailleurs, elle peut proposer de la vidéosurveillance à l'aide de caméras et de moniteurs. « S. » propose également de la détection et de l'extinction incendie, en protégeant le périmètre du bâtiment à l'aide de protections infrarouges installées autour des grilles, par exemple. Son activité est destinée essentiellement au milieu de la distribution pour la protection contre le vol avec des barrières antivol, des étiquettes et des « tags » mis sur les produits. Enfin, elle vend des systèmes de détection d'intrusion, notamment des radars, des centrales d'alarmes et des sirènes. Une fois qu'elle a vendu un système dans une entreprise, elle la télé-surveille et assure un service 24 heures sur 24, 365 jours par an. En cas d'intrusion, elle peut, selon certains protocoles, déclencher un appel auprès des forces de l'ordre.

La branche sécurité France est représentée par deux entreprises rachetées par un même grand groupe américain. Le directeur général de l'une, depuis dix ans, est devenu celui de la branche sécurité, il est depuis parti. Cet ancien dirigeant et son équipe se sont attelés pendant dix ans à redresser l'entreprise « G. » en grande difficulté économique, avec réussite. Il a construit une équipe de direction commune aux deux entreprises et il a introduit le management socio-économique dans la seconde entreprise. Il est parti un an environ après cette promotion, pour des raisons personnelles. Son départ a été très rapide, soit une semaine après son annonce aux salariés. Son remplaçant est l'ancien directeur administratif et financier de l'une des deux entreprises, depuis dix ans dans l'entreprise. Il connaît donc très bien l'une des deux entreprises.

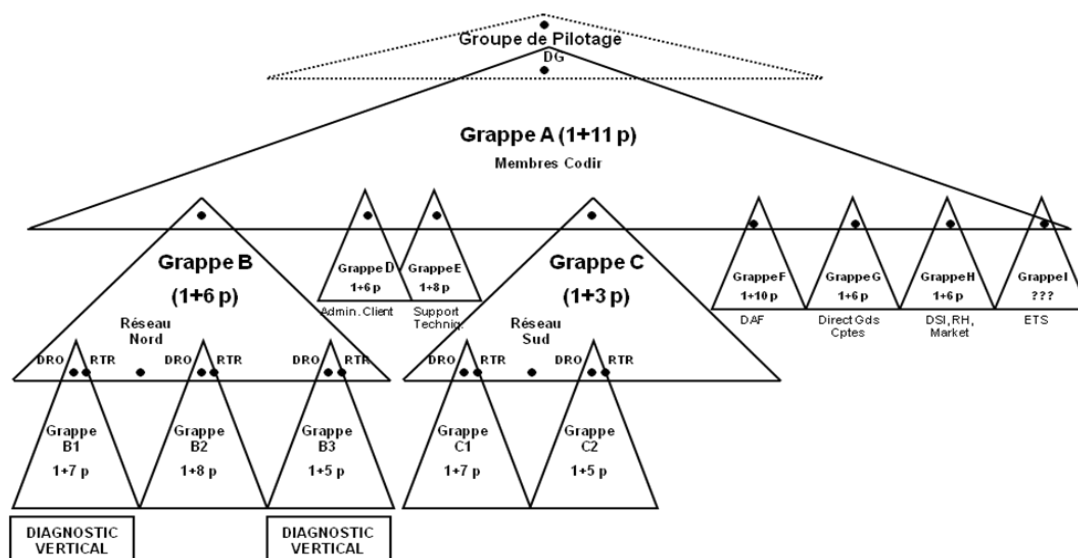
Grâce à ce terrain d'observation, nous pouvons observer à la fois les réactions faisant suite au **départ d'un dirigeant emblématique** mais également l'**apprentissage du nouveau** qui n'avait jamais occupé ce poste de « numéro un ».

Les objectifs de la convention, qui ont été négociés avec l'ancien dirigeant, puis « revendus » à son successeur sont de :

- Consolider l'intégration de l'entreprise au sein du Groupe grâce à un partage des expériences et des savoir-faire entre les différentes entités ;
- Développer un travail en équipes authentique et apaisant ;
- Asseoir la nouvelle équipe de direction et d'encadrement du Groupe ;
- Renforcer la cohésion des acteurs autour d'un projet stratégique ambitieux partagé ;
- Instaurer une dynamique, un référentiel, un langage et des principes de management des personnes et des activités, communs, afin de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe ;
- Améliorer les performances globales et durables ;
- Mettre en place une équipe d'intervenants internes en management, capable de maintenir les effets de la démarche dans le temps.

L'objectif général est d'« Implanter un management socio-économique favorisant le développement des personnes, de l'organisation et de ses performances ». L'architecture de cette importante intervention est :

Figure 19 : Architecture de l'entreprise Sécurité



2.2.3. Mutuelle

La Mutuelle (« M. ») est un **organisme belge** qui résulte de la fusion de trois mutualités au début de l'année 2003. La Mutuelle couvre une surface d'environ 2 000 km² et regroupe une population de 580 000 habitants. Son taux de pénétration sur le marché est de 24 %. L'organisme, dont l'effectif est de 250 personnes, accompagne par conséquent environ 158 000 affiliés. La Mutuelle dépend d'une **Alliance Nationale**, au même titre que 19 autres Mutuelles régionales dans le pays. Cette Gouvernance Nationale est en charge de certaines affaires nationales, comme la politique de rémunération des salariés ou l'informatique. Cependant, chaque mutualité est une organisation à part, suivant une **politique locale et décentralisée** et ayant ses propres Conseil d'Administration et Président locaux. L'instance nationale est le représentant et l'instance fédérale de contrôle de la politique du Ministère de la Santé. « M. » a trois missions principales qui sont la gestion de l'assurance maladie obligatoire et invalidité, la gestion de l'assurance complémentaire et l'animation socio-éducatives des territoires c'est-à-dire qu'elle doit organiser, animer et soutenir des réseaux associatifs appelés « mouvements ».

L'**environnement concurrentiel** dans lequel évolue la Mutuelle est composé des autres mutualités concurrentes et du secteur privé commercial. Les produits du secteur privé commercial, comme par exemple, l'assurance hospitalisation, pénètrent de manière croissante le terrain de la santé, avec toutefois, une logique totalement différente de la solidarité. En 2003, au lendemain de la fusion, la Mutuelle devait faire face à deux défis à relever : réduire le déficit substantiel des frais d'administration dans la gestion de l'assurance maladie obligatoire et réduire les délais de traitement des dossiers des affiliés et les conséquences socio-économiques associées, telles que le stress au sein du personnel ou la perte importante d'affiliés, en particulier chez les jeunes.

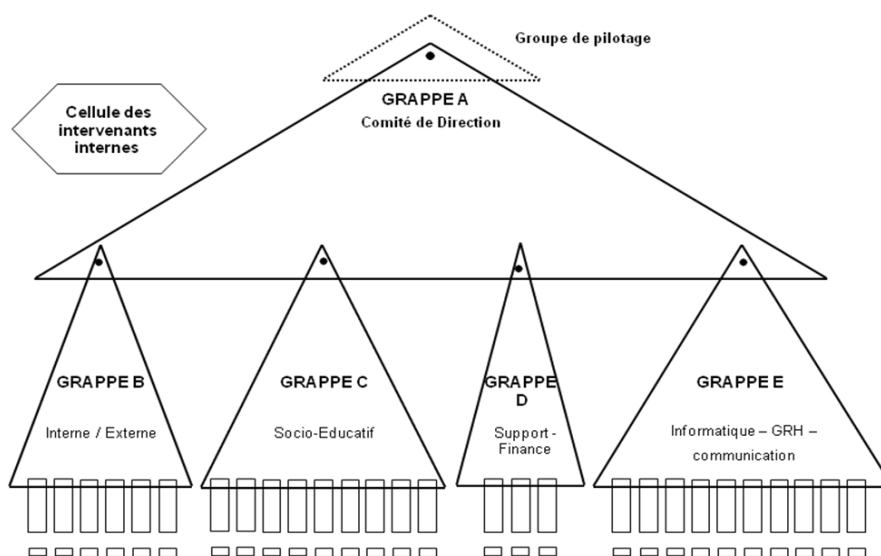
La nouvelle dirigeante est dans l'entreprise depuis six ans avant sa nomination. Elle est arrivée en tant que chargée de projets, puis elle est devenue directrice adjointe et, quatre ans plus tard, directrice régionale.

L'intervention a débuté en 2004 mais nous n'avons participé qu'à la dernière convention qui a débuté en 2011, et dont les objectifs sont :

- Renforcer la cohésion des équipes (de direction, de cadres, et de personnels)
- Accroître les performances économiques de l'Organisme et l'implication des personnes dans ses activités
- Renforcer le management des équipes par l'apprentissage de la pédagogie des normes et de l'ascendant managérial
- Développer les capacités d'intervention de la cellule d'intervenants internes et superviser l'implantation de Contrôle de Gestion Socio-Économique

Sous l'objectif général d' « Accélérer et consolider la mutation de l'Organisme pour relever ses nouveaux enjeux socio-économiques internes et externes ». L'architecture en 2011 est la suivante :

Figure 20 : Architecture de la Mutuelle



2.2.4. Fondation gestionnaire d'établissements médico-sociaux

L'Association a été créée il y a 50 ans pour accueillir des enfants et des adultes qui souffrent d'un **handicap psychique et mental**, à l'instar de nombreuses associations du secteur médico-social en France. Cette Association trouve son origine dans une œuvre caritative, fondée autour du projet de quatre femmes préoccupées par l'absence de prise en charge des enfants handicapés de leur quartier. À partir de ce constat de carence, elles ont contribué au développement d'un accueil, qu'elles ont appelé « la nichée ». Par la suite, elles ont accueilli ces enfants handicapés qui avaient grandi dans un atelier de travail. En 1961, il a été nécessaire de donner un statut à ce travail caritatif qui commençait à prendre de l'ampleur, ainsi que pour obtenir des financements publics qui ont permis de poursuivre cette action. La décision a donc été prise de créer une structure associative.

L'Association a connu depuis sa création une **croissance continue** du nombre de ses établissements. Cette évolution répond de fait à l'accroissement des besoins médico-sociaux de la région parisienne. En raison du nombre insuffisant de places d'accueil dans les établissements médico-sociaux de cette région dans les années 1990, elle a été sollicitée par les pouvoirs publics et les familles pour ouvrir de nouveaux sites et prendre en charge un plus grand nombre de personnes handicapées.

Durant les années 2000, des Maisons d'Accueil Spécialisées qui accueillent les personnes ayant un handicap lourd et nécessitant un accompagnement médical quotidien ont été ouvertes. À partir de ce moment, l'Association a également cherché à s'adapter aux évolutions du secteur médico-social en concluant des partenariats avec le secteur psychiatrique. De plus, l'Association a été sollicitée par les pouvoirs publics pour reprendre des établissements dans lesquels il existait des situations et des contextes très difficiles. Elle est passée de dix établissements en 1998, à près de 32 établissements, qui emploient 90 cadres et plus de 1 000 salariés en 2007 et environ 50

établissements, 1 700 salariés et 2 300 personnes accueillies en 2011. Malgré cette croissance, les financeurs, en majorité publics, visent à stabiliser, voire réduire le budget de l'Association, ce qui rend la recherche d'une meilleure organisation et de la hausse de la performance socio-économique indispensables à la survie-développement de l'organisme.

La Direction Générale est garante de la mise en œuvre des projets et des objectifs de l'Association. Elle est composée :

- d'une Direction Générale ;
- d'un Comité de Direction Générale ;
- de Directions fonctionnelles qui travaillent de façon transversale avec l'ensemble des établissements, comme par exemple, le service qualité.

La croissance très rapide de l'Association est à l'origine de la recherche-intervention réalisée dans l'organisation. L'idée était de déterminer la manière d'accompagner la croissance de l'Association, tout en préservant la qualité de ses prestations. Il s'agissait également de faire évoluer les modes de management qui restaient encore très empiriques.

L'Association est devenue une **Fondation** reconnue d'utilité publique en février 2011.

Les objectifs de la première convention démarrée en 2006 et terminée en 2009 étaient les suivants :

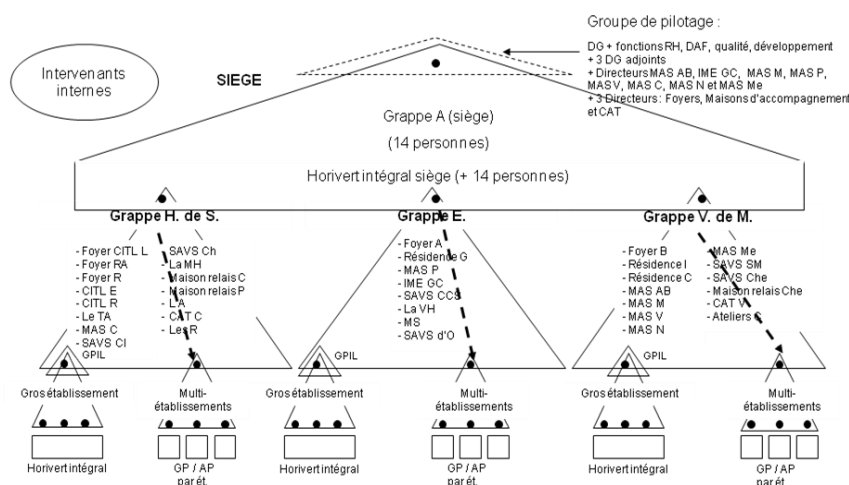
- Structurer une organisation cohérente, garantissant l'adaptabilité de l'association dans un contexte de croissance externe rapide, et préservant sa transversalité et son pragmatisme ;
- Accompagner une métamorphose durable de l'organisation et de ses procès, respectueuse de l'identité de l'association et de chacun de ses établissements ;
- Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements ;
- Mener une réflexion approfondie sur les choix à opérer en termes de services rendus et de moyens engagés par l'association pour mieux maîtriser les prix de revient notamment ;
- Organiser et renforcer la cohésion des acteurs autour d'un projet stratégique ambitieux et partagé, s'appuyant sur la contractualisation des performances ;
- Améliorer et harmoniser les pratiques de travail dans l'association sans perdre de vue le sens de l'action sociale et médico-sociale ;
- Consolider l'intégration de nouveaux métiers (par exemple dans le relais des hôpitaux) au sein de l'association et le partage de savoir-faire et d'expériences entre les différents établissements.

Et l'objectif général était d' « Accompagner l'association dans le sens d'une action sociale de qualité et d'une croissance maîtrisée, cohérente et harmonieuse ».

À son arrivée, le nouveau dirigeant a sollicité notre aide pour la construction d'**une nouvelle organisation de l'équipe de direction**. Les objectifs de cette dernière convention à laquelle nous avons participé sont :

- Réussir la mise en place d'une nouvelle équipe de direction ;
- Impliquer la gouvernance et la Direction Générale dans le développement de l'organisation et la formalisation de sa stratégie ;
- Évaluer les progrès déjà réalisés grâce aux actions d'amélioration mises en place au sein de la Fondation et identifier les points à surveiller dans les mois à venir ;
- Acquérir l'autonomie nécessaire pour entretenir le management socio-économique ;
- Renforcer la dynamique et le soutien des intervenants internes auprès des établissements et des services supports ;
- Encourager la formation en management en élaborant un plan de formation intégrée des Directeurs d'établissement et des Chefs de service ;
- Construire l'avenir avec des méthodes claires, systémiques et de la cohésion.

Figure 21 : Architecture de la Fondation



Nous proposons la synthèse ci-dessous :

Tableau 12 : Synthèse de nos terrains d'expérimentation

	Fondation	Entreprise de textiles	Mutuelle	Entreprise de sécurité
Secteur d'activité	Social et médico-social	Industriel	Santé	Tertiaire (service aux entreprises et particuliers)
Régime	Fondation	Privé	Public	Privé
Effectif	1 700	220	250	1 600

	50 établissements en Île-de-France et dans le Limousin	Sur 2 sites	Sur 3 sites régionaux	Répartis en 2 régions opérationnelles (nord et sud) et 38 agences
Conditions du départ du dirigeant (annonce + délai + date départ)	Départ à la retraite Annoncé 1,5 an avant départ effectif (long processus de recrutement) Départ 6 mois avant l'arrivée de son successeur	Vente de l'entreprise Ancien DG présent encore un an dans l'entreprise (Directeur général délégué), départ sur demande du nouveau directeur général	Départ à la retraite, expatriation en Afrique Départ annoncé aux membres de l'équipe de direction 1 an avant 6 mois de recouvrement	Choix personnel, refus de rester dans le groupe à un autre poste Départ rapide (1 semaine entre annonce générale et départ effectif) Annonce faite par conférence téléphonique
Arrivée du nouveau dirigeant	1 ^{er} mars 2011	12 octobre 2009	1 ^{er} octobre 2010	15 février 2011
« Origine » du nouveau dirigeant	Externe Membre du Conseil d'Administration	Externe	Interne (ancien directeur fonctionnel)	Interne (ancien DAF)
Stratégie/ dispositifs de passage de relais	Accompagnement par des tiers extérieurs	Accompagnement du nouveau dirigeant par l'ancien (trop long ?)	Accompagnement par l'ancien dirigeant + par des tiers extérieurs	Accompagnement par des tiers extérieurs
Réactions et impacts sur le Comité de Direction	Instabilité : 3 départs sur 9 membres de l'équipe de direction	4 départs de membres de l'équipe de direction initiés par le nouveau DG : « instabilité » choisie = renouveau	Pas de départ De légères réorganisations internes	Beaucoup d'attentes Deuil important 1 départ, déjà prévu
Réactions et impacts sur les autres	Bataille interne pour être bien placé au sein de la nouvelle	Poids du passé important, fort attachement aux	Jalousies et conflits au sein de l'équipe de	Sentiment d'une trahison pour les uns (majoritaires) et de nécessité de

salariés	organisation souhaitée par le nouveau directeur général Beaucoup d'attentes de changements	anciens dirigeants	direction	changement pour d'autres
Ancienneté/ expérience du dirigeant précédent	30 ans au poste de dirigeant sur 38 ans dans l'association	30 ans à la tête de l'entreprise (fondateurs)	15 ans à la tête de l'organisme	10 ans à la tête de l'entreprise
Ancienneté/ expérience du dirigeant actuel	15 ans dirigeant dans une entreprise industrielle	Commercial, 3 ans dirigeant dans une entreprise de même secteur	6 ans de direction fonctionnelle, manager de 5 personnes	10 ans de direction fonctionnelle, manager de 10 personnes

2.2.5. Des entretiens complémentaires et d'autres matériaux d'expérimentation

De façon ponctuelle, nous avons eu accès à d'autres terrains d'expérimentation, auprès desquelles nous avons réalisé des entretiens complémentaires ou collecté des outils. Ainsi, nous avons réalisé des entretiens complémentaires auprès du dirigeant d'une entreprise de fabrication de bière, pub-restauration et de spectacle (« N. »), d'un groupe de petites et moyennes entreprises spécialisées en électricité et informatique industrielles (« I. »), d'une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux (« A. ») et d'un grand groupe alimentaire (« P. »). Par ailleurs, nous avons collecté des outils dans ces entreprises, ainsi qu'auprès d'un organisme consulaire, de deux chambres de commerce et d'industrie françaises et d'une grande entreprise de pâtisserie industrielle. La valeur scientifique de ces matériaux réside dans la force des interventions socio-économiques qui assure une **méthodologie standardisée et rigoureuse** de la collecte et du traitement des données de terrain.

Tableau 13 : Nos entretiens complémentaires auprès de dirigeants

Nombre de dirigeants vus en entretien d'individuel	8
--	---

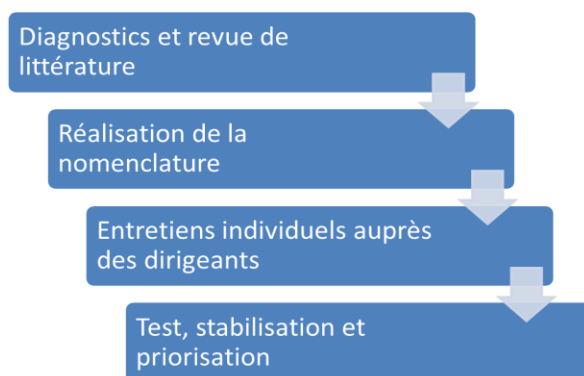
Nous avons interrogé les quatre dirigeants de notre étude empirique et quatre autres : trois dirigeants propriétaires pour dégager convergences et spécificités et un ancien Directeur Général Adjoint de la Fondation devenu Directeur Général dans une autre association du même secteur, dans le sud de la France.

De plus, nous avons utilisé les **actes de colloques** organisés par notre équipe de recherche, qui sont considérés comme des matériaux terrains rendus public. Enfin, nous mobilisons des **outils** réalisés par des étudiants de Master 1 Management des Équipes et Qualité et d'Audit et Gestion Opérationnels que nous avons encadré en 2011-2012, notamment des grilles de compétences du dirigeant.

2.3. Méthodologie d'exploitation de nos matériaux

Nous avons choisi d'utiliser la méthode d'exploitation de la recherche-intervention qualimétrique. Outre les terrains d'expérimentations présentés dans notre 2.2., nous avons eu recours à des entretiens complémentaires d'une heure environ, auprès de huit dirigeants. En effet, nous avons besoin de l'avis du dirigeant lui-même, car les diagnostics ne reflètent que l'avis des membres du comité de direction et des autres salariés, mais pas celui du nouveau dirigeant. De plus, au moment où le diagnostic a été réalisé, le nouveau dirigeant n'était pas toujours à ce poste ou alors son expression est noyée dans celle des autres membres de l'équipe de direction.

Figure 22 : Méthodologie d'exploitation de nos matériaux terrains



Nous avons construit la méthodologie de notre recherche sur la base de l'intervention qualimétrique, c'est-à-dire que nous avons réalisé un diagnostic dysfonctionnel à partir du guide d'entretien de la théorie socio-économique. Dans un second temps, à partir de la littérature et des premiers résultats de terrain, nous avons créé notre nomenclature. Chaque phrase-témoin et point d'avis d'expert en lien avec notre objet et nos hypothèses a été imputé et classé dans cette nomenclature, qui est une arborescence de thèmes et de sous-thèmes. Nous avons donc réalisé une analyse systématique de nos matériaux collectés en créant une base de données thématiques.

Dans un premier temps, nous avons imputé les verbatim issus des diagnostics pour mettre en exergue les variables de notre modèle, cela a constitué une première itération avec nos données bibliographiques. Dans un second temps, nous avons imputé les points d'avis d'expert qui sont plus synthétiques. Enfin, nous avons testé les variables de notre modèle lors des entretiens complémentaires avec les dirigeants. Le traitement du discours des personnes est une des possibilités de produire de la connaissance. La prise de distance par rapport aux discours des personnes, qui est une expression subjective des acteurs et qui comporte des biais tel ceux liés à l'actualité, la mémoire, l'anticipation, ou encore les dadas, le tabous et les contentieux, est possible

grâce à l'intégration de l'expression du non-dit. Les critères de qualité des informations collectées sur le terrain sont la sincérité, l'authenticité, la fiabilité et la stabilité (Savall et Zardet, 2004, p 208).

L'ensemble des expressions spontanées et des éléments d'analyse trouvent une place dans la nomenclature proposée (voir tableau n°14), ce qui montre la validité scientifique des dimensions descriptives et explicatives de notre recherche et des variables de notre modèle.

Tableau 14 : Nomenclature de notre base de données

1. Situation sociale de l'entreprise	
101	Mouvement de personnel (licenciements, turnover, instabilité...)
102	Mouvements sociaux (grèves, Plan Social d'Entreprise...)
103	Représentants du personnel (blocage, pression...)
104	Restructuration/modification de l'organigramme
105	Relation entre l'équipe de direction et le reste des membres de l'entreprise
2. Situation économique de l'entreprise	
201	Niveau du Chiffres d'Affaires/budget
202	Connaissance de l'environnement économique (parties prenantes, marché...)
203	Innovation (produit, marché, technologie, sociale, organisationnelle...)
204	Évolution des coûts cachés
3. Degré d'enracinement de l'ancien dirigeant	
301	Implication dans la mise en œuvre stratégique
302	Connaissance des parties prenantes internes et externes
303	Statut ancien dirigeant (propriétaire, fondateur...)
304	Leadership (charisme/légitimité/symbole)
4. Mise en place de dispositifs de communication et de relai	
401	Communication (anticipation, support...)
402	Dispositifs de transmission (tutorat, groupe de projet...)
403	Agents socialisateurs (ancien Directeur Général, Comité de direction, cadres...)
404	Reprise stratégique (continuité, révolution, heuristique)
5. Origine du nouveau dirigeant	
501	Interne
502	Externe
503	Expérience professionnelle
504	Décideur de son recrutement (prédécesseur, gouvernance...)
6. Facteurs du changement de dirigeants	
601	Décision politique ou stratégique
602	Choix personnel de l'ancien dirigeant
603	Départ naturel
7. Cohésion de l'équipe de direction	
701	Mouvements des membres de l'équipe de direction
702	Conflits entre les membres du comité de direction
703	Dispositifs de communication-coordination-concertation de l'équipe de direction
704	Loyauté professionnelle
8. Les relations avec la gouvernance	
801	Proximité avec la gouvernance
802	Transparence vis-à-vis de la gouvernance
803	Cohésion de la gouvernance
804	Degré de contrôle de la gouvernance envers la dirigeant
9. Niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante	
901	Formalisation de la stratégie
902	Connaissance et implication de tous
903	Déclinaison et décentralisation de la mise en œuvre stratégique
904	Indicateurs et outils de pilotage
10. Mode et outils de management en place	
1001	Mode de management solidement implanté
1002	Mode de management remis en cause
1003	Boîte à outils
1004	Gestion des équipes et des compétences

La dernière version de la nomenclature a été construite à partir de la dernière version de notre corps d'hypothèses afin de mettre face-à-face chaque hypothèse et les matériaux expérimentaux. Suite aux itérations entre nos terrains et la littérature, il y a eu trois versions de la nomenclature. La première version n'avait pas les thèmes 8 et 9, alors que la seconde version n'incluait pas le thème 9. Ces thèmes ont été ajoutés au moment du premier travail d'imputation. Ces thèmes et sous-thèmes sont les variables de notre modèle de recherche que nous cherchons à construire dans la thèse. Par ailleurs, cette nomenclature a été utilisée comme guide dans la conduite de nos entretiens complémentaires, afin de tester la **validité de ces variables**. L'exploitation de nos **données empiriques** s'est faite via l'imputation sous des thèmes, sous-thèmes et des idées-clés qui permettent de monter en généralisation. Les choix d'imputations ont été faits par le critère de la proximité sémantique, dont le « filtre sémantique » est présenté dans notre chapitre 7.

Enfin, les prises de notes exhaustives issues des séances de formation-concertation, assistances personnalisées, groupes de pilotage, groupes de projet et de nos observations ont été mobilisées dans l'évaluation de la socialisation organisationnelle des dirigeants salariés et le test de notre modèle. En effet, elles permettent de rendre compte des effets, des mises en œuvre et des changements survenus sur le terrain.

Concrètement, notre méthodologie de recherche a suivi quatre étapes. Nous avons proposé une première formulation de notre **hypothèse centrale** et du **corps de sous-hypothèses** en parallèle aux recherches-interventions auxquelles nous avons participé et à une première revue de littérature. Puis, nous avons **confronté et testé** ces sous-hypothèses grâce aux recherches-interventions en cours et à un état de l'art plus ciblé. Ensuite, nous avons reformulé notre corps d'hypothèses afin de le **mettre en cohérence** avec nos observations faites sur les terrains d'observation, aux résultats académiques et aux travaux scientifiques des autres chercheurs. Enfin, nous avons **validé, ou invalidé**, notre corps d'hypothèses grâce à l'exploitation approfondie finale de l'ensemble des matériaux expérimentaux collectés tout au long de notre recherche.

2.4. Analyse des relations de nos terrains avec leur gouvernance

Dans ce second chapitre, nous souhaitons faire un **premier ancrage** de nos terrains d'expérimentation au sein de la revue de littérature. En effet, afin de rendre notre démonstration plus fluide, nous agrémentons des résultats et des données de terrain tout au long de notre thèse. Dans le premier chapitre, nous étudions les différents types de gouvernance et nous supposons qu'ils ont un impact sur la qualité de l'intégration du nouveau dirigeant. Nos terrains maintenant présentés, nous pouvons les confronter à cette revue de littérature et analyser leur relation avec leur Gouvernance grâce aux verbatim issus des diagnostics réalisés dans ces entreprises et organisations.

➤ Entreprise de Textile

Il y a eu un changement radical de Gouvernance car auparavant « M. » était une entreprise familiale qui avait mis en place un « taylorisme de direction » en segmentant trois pans de l'entreprise, un pour chacun des trois frères fondateurs. La Gouvernance néerlandaise actuelle suit

une **stratégie de développement**. Le niveau de chiffres d'affaires à atteindre est fixé par le groupe qui est par ailleurs le décideur final de chaque investissement conséquent proposé par le dirigeant.

*"Au siège du Groupe, il y a eu des **consignes financières** disant de réduire le stock de 20%. On l'a réduit sauf qu'au redémarrage de l'activité, ce stock nous a manqué."*

(un membre de l'équipe de direction de « T. »)

*"Les actionnaires cherchent à faire des **économies immédiates**, mais à la sortie est-ce qu'il y a vraiment des économies ?"*

(un membre de l'équipe de direction de « T. »)

*"L'**attente de l'actionnaire** est très différente de celle de l'entreprise. Tant que l'entreprise crache des bénéfices tout va bien pour l'actionnaire mais dès qu'elle fait des pertes cela ne va plus."*

(un membre de l'équipe de direction de « T. »)

Suite au rachat, et avant le changement de dirigeant, la relation avec la Gouvernance était très opaque, pas transparente et la **stratégie de contournement** par les fondateurs était très forte car ils ne voulaient pas être contrôlés par le groupe qui venait de racheter leur entreprise. Le nouveau dirigeant a voulu changer cette relation. Il va régulièrement en Hollande ou à Paris pour rencontrer l'actionnaire et lui rendre des comptes, lui vendre des investissements à réaliser... afin de créer une relation authentique avec la Gouvernance.

*"Les deux sociétés sont regardées avec **défiance** par le Groupe, car elles ne sont pas capables de fournir les chiffres en temps et en heures, et les chiffres sont mauvais. Nous devons tout justifier et cela prend plus de temps."*

(un membre de l'équipe de direction de « T. »)

*« On est obligé de **biaiser les chiffres** qui sont présentés à l'actionnaire. On n'a pas le droit d'être honnête. Nos chiffres sont trop optimistes mais si on était pessimiste, leur réaction serait de refaire un plan social ou de fermer l'entreprise. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*"Aujourd'hui, nous sommes des **pions** pour le Groupe qui nous regarde de son gratte-ciel. Certaines personnes le vivent très mal."*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*"Il y a une culture de la **défiance vis-à-vis de l'actionnaire**. On ne va pas tout lui dire et cela induit une perte profonde de crédibilité. L'actionnaire ne croit plus ce qu'on lui raconte et fait de l'ingérence pour avoir plus d'informations."*

(un membre de l'équipe de direction de « T. »)

Notre équipe a tout de même mis en exergue le **faible degré d'ingérence du groupe** dans les choix stratégiques de l'entreprise.

« L'entreprise a la chance de bénéficier d'une **certaine bienveillance** de la part du Groupe. Dans d'autres contextes d'entreprise la directivité et l'ingérence du Groupe est beaucoup plus prégnante et dure. »

(ND de « T. »)

« La certaine bienveillance du Groupe est un atout important pour que chacun se mobilise dans un climat de confiance, car un **revirement serait toujours possible** en cas de résultats jugés insuffisants par le Groupe. »

(ND de « T. »)

En effet, le groupe continue de soutenir l'**effort d'investissement**, malgré la mauvaise situation économique de l'entreprise. En outre, il laisse une liberté sur les aspects techniques, industriels qui sont le cœur de métier de l'entreprise.

"Le Groupe a acheté une quatrième ligne de montage mais elle est encore dans les cartons. Nous ne l'avons pas montée car nous n'en avons ni la place ni le besoin. Les **décisions d'investissement** se jouent à pile ou face, sans aucune analyse."

(un membre de l'encadrement de « T. »)

"Le Groupe nous tient avec des tenailles. Les **orientations stratégiques** sont impulsées par le Groupe qui nous demande de réduire notre production. Le temps est compté pour ceux qui ont encore le mot recherche et développement dans la bouche."

(un membre de l'encadrement de « T. »)

La relation entre « T. » et sa Gouvernance est en construction et pourra être à même d'évoluer. À ce jour, elle joue un rôle de **contrôleur**, dans le sens où le contrôle de gestion et le suivi budgétaire prennent le pas sur la discussion stratégique de l'avenir d'une marque globale.

➤ Entreprise de Sécurité

La Gouvernance est un grand groupe américain, dont le rôle dans les décisions stratégiques est de fixer les objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité. Elle laisse une « liberté » relative à l'entreprise sur la façon de parvenir à ces objectifs. C'est elle qui a initié le Plan Social et Économique après son rachat. Certains membres de l'équipe de direction ne dépendent pas hiérarchiquement du directeur général mais d'une direction au niveau du Groupe, ce qui rend l'organisation matricielle un peu bancal et nuit à la loyauté professionnelle de ces personnes envers le dirigeant national.

"La méthode de gestion du groupe consiste à réduire les coûts visibles pour **développer la rentabilité financière**. Il y a peut-être là une contradiction avec le management socio-économique."

(un membre de l'équipe de direction de « S. »)

« Certaines décisions stratégiques majeures sont prises **à l'extérieur de l'entreprise**. »

(un membre de la direction de « S. »)

*"Les États-Unis voulaient **aller vite** sur l'intégration informatique mais n'aidaient pas à aller vite. Ce manque de stabilisation crée une grosse démotivation au niveau de l'équipe."*

(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« La **structure matricielle**, telle qu'elle est pratiquée au sein du groupe, comporte les germes de la dispersion, de la contradiction et de l'évasion des acteurs. »*

(ND de « S. »)

*« Le rattachement de certaines équipes à des entités hors de l'entreprise autorise une forme d'**autonomisme** qui détériore les relations et les performances. »*

(ND de « S. »)

*« Il est possible et souhaitable de développer une **loyauté multiple**, autrement dit des relations équilibrées et authentiques à la fois avec le groupe et au sein de l'entreprise. »*

(ND de « S. »)

Le directeur général décide de son propre plan stratégique à 3-5 ans et de sa mise en œuvre à moyen terme, tant que les outils et les axes répondent, entre autre, aux objectifs de rentabilité fixés par le groupe.

*"Il y a toujours la crainte que l'actionnaire ne nous laisse pas aller au bout des axes stratégiques présentés au séminaire et qu'il y ait un revirement **si les chiffres ne sont pas bons**."*

(un membre de l'équipe de direction de « S. »)

*« L'entreprise n'est pas une société mais un **conglomérat** de plein de petites sociétés. »*

(un membre de l'équipe de direction de « S. »)

*"Nos dirigeants manquent de **capacité à prendre des décisions** rapidement. Il y a une absence de décisions en termes de conduite générale politique par rapport à l'appartenance au Groupe."*

(un membre de l'encadrement de « S. »)

L'agent (le dirigeant) est mandaté par le principal (le groupe) pour mener à bien la stratégie de rentabilité désirée par les actionnaires. C'est l'agent qui définit les moyens de mise en œuvre stratégique correspondant aux axes. Le dirigeant est plutôt libre, tant que la rentabilité financière est garantie et assurée. Il subsiste ainsi une ombre, une menace qui pèse en cas de mauvais résultats économiques. Selon la typologie développée par Denis (2000), Denis, Martinet et Tannery (2002), nous pouvons qualifier la Gouvernance de « S. » d'**investisseur**. En effet, l'entreprise est une industrie fortement capitaliste, dont les projets et la réalisation d'investissements sont très suivis par le Groupe.

➤ Fondation

La Gouvernance se rapproche d'une gouvernance de **type familial** car elle est composée de parents de personnes handicapées accueillies par la Fondation. Nous y retrouvons beaucoup

d'affectif et une relation basée sur la confiance au dirigeant, avec peu de liens avec le reste de l'équipe de direction et de l'encadrement.

*"Le Conseil d'Administration est une **instance fantôme** qui approuve sans contestation les décisions de la Direction générale."*

(un membre de l'équipe de direction de « F. »)

*« La présidence de l'association **ne se montre pas beaucoup**. Elle est très occupée et elle ne prend pas le temps de visiter les installations. La majorité du personnel du Siège ainsi que l'ensemble du personnel des établissements **ne l'ont jamais vue**. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

*"Pour les Directeurs, le Conseil d'Administration est une **inconnue totale**. Nous ne connaissons ni ses membres, ni son président qui définissent les objectifs de l'association."*

(un membre de l'équipe de direction de « F. »)

*« Il y a une **confusion** entre le rôle et les responsabilités du Dirigeant et de la présidence. L'ensemble des parents pense que le Dirigeant de l'association est également le Président. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

*"Je ne perçois **pas de liens directs** entre les Directeurs et les membres du Conseil d'Administration. Nous les rencontrons quelques fois mais ils ne se déplacent pas sur les établissements, sauf lors des inaugurations."*

(un membre de l'équipe de direction de « F. »)

*"La politique associative est avant tout celle de la Direction générale. Les instances ont tendance à **avaliser** les décisions de la Direction alors que cela devrait être le contraire."*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Il s'en ressent une certaine opacité de la stratégie.

"La Direction générale s'oppose à la transparence que demandent les familles des résidents sur ce qu'il se passe dans nos établissements, alors que cela fait partie de nos devoirs."

(un membre de l'équipe de direction de « F. »)

*"Le seul axe stratégique **visible** est le développement de notre association. Mais nous ne savons pas dans quelle direction nous allons, ni sur le plan géographique, ni dans la mise en œuvre de notre projet associatif."*

(un membre de l'équipe de direction de « F. »)

Il existe une **distance forte** de la Gouvernance, dont l'objectif est de veiller au bien-être des personnes handicapées accueillies et au respect des budgets alloués par les financeurs publics et privés. Nous qualifions cette Gouvernance de **Développeur** car elle a impulsé la forte croissance de l'Association, puis de la Fondation, de façon très décentralisée.

➤ Mutuelle

La Gouvernance tend vers une **centralisation** et une **prise de décisions unilatérale** plus importante qui est ressentie comme une perte de pouvoir et d'autonomie de la part des « filiales », des mutuelles qui dépendent de cette instance nationale.

*"La volonté de l'Alliance de **centralisation** « à outrance » des activités est en cours de mise en œuvre. Cela signifie que les activités de back office vont s'éloigner du front office, et que les régions n'auront plus beaucoup d'autonomie."*

(un membre de l'équipe de direction de « M. »)

*« Si l'on suit la politique de l'Alliance cela signifie que nous faisons **le contraire de ce en quoi nous avons cru** ces dernières années en termes de management. La **centralisation** de l'informatique au niveau national inquiète vraiment tout le monde. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*"**L'Alliance centralise tout**, elle souhaite devenir une technostructure pour être au centre du jeu et petit à petit les régions n'auront plus aucune marge de manœuvre pour servir les membres avec qualité."*

(un membre de l'équipe de direction de « M. »)

*"Quand un collaborateur accompagne un chef de service dans des **réunions du National** et qu'un chef de service d'une autre région dit qu'il y a un **objectif** de bazer 70 % des personnes des régions, ça traumatise et alimente les rumeurs."*

(un membre de l'équipe de direction de « M. »)

*« Il y a beaucoup de problèmes avec le National notamment lorsqu'il conçoit un produit mais qu'il ne communique **aucune information**. C'est au service communication de mettre en œuvre les produits sans avoir de consignes particulières. »*

(un membre de la direction de « M. »)

*« Toute la comptabilité est **centralisée** à Bruxelles. C'est difficile de motiver une équipe quand on a beau avoir des diplômes de comptabilité et que l'on encode juste des factures sans perspectives d'amélioration et de diminution de la charge de travail. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Le niveau national utilise **une autre sorte d'organisation** que la nôtre. On a donc du mal à se comprendre. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Au niveau du marketing on est **trop dépendant de B**. Par exemple, les couleurs des affiches, des locaux sont imposées. On est comme des magasins franchisés. On n'a pas tellement droit au chapitre, c'est-à-dire donner son avis. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Au niveau des programmes informatiques, on **dépend du siège central**. Il **impose** les prix annuels et il n'y a pas assez de collaboration entre les fédérations wallonnes pour contrer le centralisme du niveau national. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

Le **rapport de force** et d'ascendant tend à s'inverser et la relation s'en ressent car les membres de l'organisation ont le sentiment que la Gouvernance **ne joue pas correctement son rôle** en centralisant une partie des prises de décisions et des services au niveau national. Les régions se sentent déposséder et dépendantes de leur Gouvernance.

"La **relation** que nous avons avec le National n'est pas correcte, les informations nous arrivent à la dernière minute et de manière tellement maladroite, que la vente auprès des équipes est impossible."

(un membre de l'équipe de direction de « M. »)

« Nous pourrions nous opposer ouvertement à la **politique de centralisation** de l'Alliance, mais nous ne le faisons pas donc nous savons déjà ce que sera notre institution dans quelques années... »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

"Entre 2006 et 2009 nous étions redevenus conformes aux objectifs de l'Alliance ce qui nous donnait un **poids politique interne**. Mais, depuis quelques temps, nous ne sommes plus conformes et nous avons moins de force face aux **décisions prises là-bas**."

(un membre de l'équipe de direction de « M. »)

"La veille stratégique, la question du potentiel humain ou de la technologie doivent être des sujets à aborder avec l'Alliance, mais nous, en région, nous **ne construisons pas assez de lien** avec l'Alliance car ce n'est pas elle qui va nous solliciter."

(un membre de l'équipe de direction de « M. »)

« Il arrive qu'un courrier envoyé par le National contienne une erreur, le membre se renseigne alors auprès du conseiller régional qui n'est au courant de rien. Les conseillers sont de plus en plus **insatisfaits des services proposés par le National**. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Le **transfert de budget tant technologique qu'humain** des régions vers le National est dangereux. Comment stimuler des gens qui travaillent avec vous mais qui n'ont aucun lien hiérarchique direct avec vous ? »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« L'Alliance a interrogé le responsable informatique pour étudier la question du **transfert** du budget informatique. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si cela arrive au moment du changement de Directeur Régional et de l'arrivée de deux nouveaux directeurs. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« On est **de moins en moins indépendant** sur l'assurance complémentaire. On sent une « uniformisation » avec un seul centre de décision et lorsqu'on veut proposer un avantage supplémentaire pour contrer la concurrence, c'est abandonné. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

La relation avec la Gouvernance tient du rapport de force, avec une centralisation de plus en plus importante de la Gouvernance nationale. La Mutuelle est donc un **Opérateur centralisé**, pas mandaté par un actionnaire, mais par une Alliance Nationale qui définit la stratégie pour l'ensemble des mutuelles qu'elle gère et dont l'agent doit être conforme aux exigences.

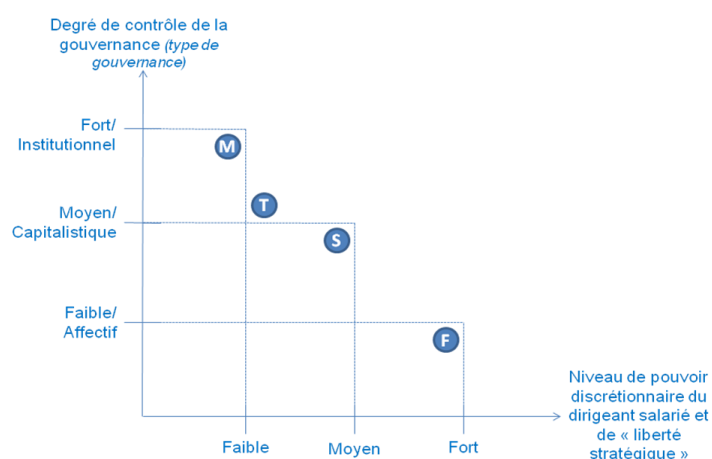
Nous résumons les relations décrites ci-dessus dans le tableau 15, dans lequel nous faisons le lien entre le type de Gouvernance, le type de relation qu'il y a entre cette Gouvernance et le dirigeant et enfin le niveau de pouvoir discrétionnaire, et donc de contrôle, que le type de Gouvernance accorde au dirigeant.

Tableau 15 : Les types de Gouvernance de nos terrains d'expérimentation

Terrain	Type de gouvernance constaté	Type de relation entre la gouvernance et le dirigeant observé	Niveau de pouvoir discrétionnaire du dirigeant observé
Sécurité	Investisseur	Capitalistique	Moyen
Textile	Contrôleur	Évitement puis recherche de transparence/confiance	Moyen
Fondation	Développeur	Basée sur l'affectif	Fort
Mutuelle	Opérateur centralisé	Institutionnelle	Faible

Nous schématisons ces liens dans la figure 23, en reprenant la même échelle que dans le paragraphe 2.3.4. et notre figure n°15.

Figure 23 : Contrôle de la Gouvernance et pouvoir discrétionnaire des dirigeants de nos terrains d'expérimentation



Il est important de connaître le niveau de pouvoir discrétionnaire du dirigeant, le type de Gouvernance, son rôle et sa relation d'agence, car l'un des rôles du dirigeant est d'assurer le lien avec celle-ci. **La qualité de ce lien et de cette relation va avoir un impact sur son intégration stratégique**, ainsi que sur le rôle possible de la gouvernance dans l'influence le processus de socialisation organisationnelle du dirigeant, en tant qu'**agent socialisateur** et apporteur d'informations. Les diagnostics menés au sein de nos quatre terrains d'expérimentation et les verbatim obtenus nous permettent d'analyser cette relation.

Notre méthodologie de recherche-intervention qualimétrique nous permet d'avoir accès à de nombreux matériaux terrains et de natures diverses, à la fois qualitative, quantitative et financière. De plus, elle nous permet d'être au plus près des acteurs en train de vivre le changement de dirigeant et la métamorphose, plus ou moins forte, qu'il peut engendrer. Nous souhaitons faciliter la conduite de ce projet d'intégration du dirigeant et les observations et prises de notes longitudinales nous aident à mieux comprendre notre objet de recherche complexe.

Dans notre prochain chapitre, nous cherchons à déterminer s'il existe des convergences et des spécificités entre les compétences et les rôles attendus d'un dirigeant propriétaire du patrimoine de l'entreprise et un dirigeant salarié, « propriétaire managérial » de l'entreprise, afin de mieux comprendre l'étendue du métier de dirigeant salarié.

CHAPITRE 3 : LES COMPÉTENCES ET RÔLES ATTENDUS D'UN DIRIGEANT SALARIÉ

L'un des dirigeants que nous avons interrogé nous a rappelé que « *Le mythe de quelqu'un qui a toutes les compétences, qui est pluri-compétent à lui tout seul est dangereux.* » (Dirigeant de « A. »). Dans ce chapitre, nous mettons en exergue les différents **rôles et compétences** attendus des dirigeants. Nous cherchons à comprendre l'étendue du rôle de dirigeant, et donc les **enjeux** de la réussite de son intégration, ainsi que les **convergences et les spécificités** qu'il existe entre un dirigeant salarié et un dirigeant propriétaire. Pour ce faire, nous regroupons et nous analysons de façon critique les différentes définitions et typologies présentées. Ce travail représente notre valeur ajoutée et la justification des définitions qui sont retenues.

D'un point de vue méthodologique, cette revue de littérature « classique » est agrémentée de **phrases-témoins** issues des entretiens individuels complémentaires réalisés auprès des huit dirigeants. Ce couplage théories-données empiriques nous permet de dresser un panorama de l'étendue du métier de dirigeant et de ses différentes facettes. Nous concluons ce troisième chapitre par une synthèse et la proposition de **notre définition** du métier de dirigeant salarié et des rôles qui le composent.

3.1. Dirigeant salarié et dirigeant propriétaire : les mêmes rôles et compétences ?

3.1.1. Les compétences attendues d'un leader

3.1.2. Les spécificités du dirigeant propriétaire

3.1.3. Les spécificités du dirigeant salarié

3.1.4. Évolution de la notion de propriété

3.1.5. Le comportement politique du dirigeant

3.2. Les rôles convergents du dirigeant

3.2.1. Commandant en chef

3.2.2. Leader symbolique

3.2.3. Stratège

3.2.4. Le lien avec la gouvernance

3.2.5. Chef d'orchestre

3.3. Notre définition du dirigeant salarié

3.1. Dirigeant salarié et dirigeant propriétaire : les mêmes rôles et compétences ?

Nous présentons et analysons **différentes typologies** concernant le dirigeant propriétaire, qui sont nombreuses car cet objet est beaucoup étudié, et le dirigeant salarié, qui apparaît généralement sous le terme générique de « dirigeant » et dont on doit deviner le statut de salarié. Ces deux champs sont très distincts dans la littérature et nous souhaitons **les rapprocher** afin de mettre en évidence les compétences spécifiques et celles qui sont convergentes, quel que soit le statut du dirigeant.

Dans un premier temps, entendons-nous sur les définitions des **compétences**. Selon Tarondeau (2004), la compétence est, du fait de son historicité et de sa contextualité, un concept de nature pragmatique et contingente. Elle est indissociable de l'**action** et donc des **processus** : l'action passée, actualisée sous forme d'expérience ; l'action présente, qui révèle, valide la compétence et expérimente pour générer des compétences futures ; l'action future, actualisée sous forme de projet et de résultats attendus (la performance). Il s'agit d'une aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminée puisque « *la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire (...). Le concept de compétence désigne une **réalité dynamique**, un processus (...). La compétence fait ses preuves dans l'action* » (Le Boterf, 1994). La valeur créée par ce processus résulte du redéploiement organisé et planifié de combinaisons de ressources, d'ajustements dans le temps, c'est-à-dire de compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation et d'adaptation.

Pour Filion (1997), avoir de la compétence, c'est avoir de la capacité par rapport à quelque chose. **Une compétence s'acquiert, se développe, se perfectionne**. Ce sont donc les capacités des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (Mc Cormick et Tiffin, 1974). Ce sont des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs, organisées, dans le but d'atteindre des objectifs, qui sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et elles s'enrichissent par apprentissage (Tarondeau, 1998). Ce sont les aptitudes, autrement dit les capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général, des habiletés apprises grâce à la formation ou par l'expérience, et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). Ces habiletés sont apprises spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné (Szilagyi et Schweiger, 1984).

Selon Filion (1991), le bon dirigeant est celui qui **réalise sa vision** en la partageant avec les auteurs de l'organisation, car c'est source de motivation et de mobilisation des ressources, soit pour rendre son entreprise proactive dans un environnement concurrentiel, soit pour réaliser ses objectifs de performance, tout en contrôlant les effets de son environnement d'affaires (tels le climat de travail, secteurs, marché, clients...).

Nous retenons le fait qu'une compétence est une **aptitude**, une **habilité** qui évolue, qui s'apprend et dont le but de la maîtrise est d'améliorer le niveau de **performance** et d'atteindre des **objectifs fixés**.

Comparés aux dirigeants « gestionnaires », les dirigeants propriétaires se distinguent par leur capital physique, financier et intellectuel non diversifié et qui est, le plus souvent, entièrement

investi dans un seul actif qu'est leur entreprise (Ang, 1991). Les deux types de dirigeants auraient une conception de la performance spécifique, et donc des attentes et des objectifs tout aussi distinctifs selon Saint-Pierre et Cadieux (2011). Cependant, tous les deux peuvent être assimilés à des leaders.

3.1.1. Les compétences attendues d'un leader

De nombreux auteurs ont travaillé sur les traits de personnalité et compétences du leader, tels Kirkpatrick et Locke (1991) qui mettent en exergue le « devoir » d'exemplarité (honnêteté, intégrité et assurance), d'implication, de dynamisme, de passage à l'acte et de compétence professionnelle.

Selon Chalvin (1971), les dirigeants français sont à la fois engagés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et coopératifs avec toutes les personnes pouvant concourir à cette réussite. L'auteur met alors en exergue cinq types de leadership efficaces, c'est-à-dire cinq compétences attendues d'un leader qui doit ainsi être organisateur, entreprenant, participatif, réaliste et maximaliste.

De plus, selon Bennis (1989), les leaders ont des capacités d'abstraction et de conceptualisation. Les leaders doivent donc être créatifs, visionnaires et être capables de mobiliser les autres. L'auteur met en exergue quatre compétences clés :

- la **vision**, c'est-à-dire la faculté à se projeter dans le futur en tenant compte des contraintes et des opportunités du présent et la capacité de faire la passerelle entre le présent et le futur ;
- la **qualité des communications**, afin de transformer sa perception en défis à relever. Le leader est un architecte social qui permet de faire partager les valeurs et les objectifs de l'organisation au plus grand nombre ;
- la **confiance**, avec la capacité à susciter un sentiment de sécurité chez les autres et à rapprocher les niveaux hiérarchiques grâce à un ciment émotionnel ;
- le **rapport à soi**, qui est la capacité à se gérer soi-même. Le leader a une bonne connaissance de lui-même, de ses qualités et de ses défauts.

À partir des compétences du leader ci-dessus, Bennis et Nanus (1985, 1997) regroupent en quatre compétences majeures les caractéristiques des dirigeants jugés particulièrement efficaces lors de la conduite de grands changements organisationnels. Leaders et dirigeants ont donc des compétences communes par :

- La **gestion de l'attention**, qui se traduit par la capacité à susciter et à maintenir l'intérêt des membres de l'organisation au regard des orientations et des buts privilégiés ;
- La **gestion de la signification**, qui repose sur la capacité à communiquer sa vision, sa compréhension des choses et, surtout, de la rendre signifiante auprès de son personnel ;
- La **gestion de la confiance**, c'est-à-dire la capacité à faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec son personnel ;
- La **gestion de soi**, c'est-à-dire d'abord être attentif à soi-même, à ses forces et à ses faiblesses, à la nature de ses ressources personnelles et à leur utilisation adéquate. Elle se

traduit par un effort constant pour sa formation et celle de ses collaborateurs et subordonnés.

Carter (1952) distingue différents principes de leadership à travers la maîtrise d'une spécialité professionnelle ou technique, la connaissance et la considération des subordonnés, la communication assez ouverte, l'acceptation des responsabilités et d'être un exemple, l'initiative dans l'action, la prise de décision et le souci de considérer les hommes comme une équipe.

Le leader a donc des compétences managériales, de communication et de pilotage importantes qui lui permettent d'être proactif dans ses prises de décision et dans ses actes et de mobiliser les autres acteurs. Le dirigeant est associé au leader.

3.1.2. Spécificités du dirigeant propriétaire

Le dirigeant propriétaire, d'une entreprise familiale ou non, est le propriétaire majoritaire du patrimoine de l'entreprise qu'il dirige. Gluck (1984) propose trois types de travailleurs autonomes : l'entrepreneur ; le propriétaire-dirigeant de petites et moyennes entreprises et le dirigeant d'entreprise familiale. En ce qui a trait aux typologies entrepreneuriales, Smith (1967) demeure un des classiques en distinguant l'**artisan**, autrement dit la personne de métier qui se lance en affaires d'une part, et d'autre part, l'**entrepreneur d'affaires**, qui est la personne à l'affût d'occasions d'affaires dans quelque secteur que ce soit. Sa typologie permet de classer un très grand nombre d'entrepreneurs. Il a considéré l'entrepreneur technologique comme faisant partie d'une catégorie à part.

Depuis ces travaux, les études montrent une distinction entre **deux principaux types de dirigeants propriétaires**, soit les artisans et les opportunistes (Getz et Petersen, 2005 ; Smith et Miner, 1983), qui deviennent les conservateurs et les entrepreneurs pour Kotey et Meredith (1997) ; Sadler-Smith, Hampson, Chaston, et Badger (2003) ou les dirigeants propriétaires orientés vers la Pérennité, Indépendance, Croissance (PIC) et vers la Croissance forte, Autonomie, peu de Pérennité (CAP) pour Julien et Marchesnay (1996). Ces typologies (voir tableau n°13) permettent d'expliquer et de décrire comment les petites et moyennes entreprises se distinguent sur les formes et l'intensité en innovation, la prise de risque, la recherche d'opportunités, la gestion participative et la réticulation. Ces différents éléments sont des moyens utilisés pour mettre en action un profil entrepreneurial fortement axé sur la croissance et la prospérité (Sadler-Smith et *al.*, 2003).

Différentes « écoles » se sont penchées sur les dirigeants-propriétaires et ont proposé des typologies à partir des compétences, des habiletés et des qualités personnelles du dirigeant.

➤ L'école des typologies des dirigeants propriétaires

Le but de cette école est de définir l'entrepreneur selon des typologies ou des modes d'actions. Le nombre de typologies réalisées est considérable. Fillion (1997) indique qu'une typologie permet « *d'établir le système de valeurs et d'intention de la personne concernée et de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations stratégiques ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire* ». Les travaux de Woo, Cooper et Dunkelberg (1991) soulignent les limites

des typologies dichotomiques et montrent notamment que les travaux de Smith par exemple n'appréhendent qu'imparfaitement la diversité des entrepreneurs. Elles permettent malgré tout de **faciliter la compréhension d'un objet complexe**.

La première typologie qui nous présentons (tableau n°16) distingue les différents types d'entrepreneurs et de dirigeants-propriétaires selon les caractéristiques personnelles et les différents objectifs que s'est fixé le dirigeant-propriétaire.

Tableau 16 : Typologies des différents entrepreneurs selon l'école des typologies

(COLLINS, MOORE et UNWALLA, 1964)	entrepreneur administratif
	entrepreneur indépendant
(SMITH, 1967)	entrepreneur artisan
	entrepreneur opportuniste ou entrepreneur d'affaires
	entrepreneur technologique
(MINER, SMITH et BRACKER, 1989)	entrepreneur
	entrepreneur axé sur une forte croissance
	manager
(LAUFER, 1974) : 4 types d'entrepreneurs	le manager ou l'innovateur
	L'entrepreneur populaire orienté vers la croissance
	L'entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité
	L'entrepreneur-artisan
(SCHOLLHAMMER, 1980) : 5 types d'entrepreneuriat corporatif	Administratif
	Opportuniste
	Acquisitif
	Incubatif
	Imitatif
(VESPER, 1980) : 11 types d'entrepreneurs	Travailleurs autonomes, travaillant seuls
	Bâtisseurs d'équipes
	Innovateurs-indépendants
	Multiplicateurs de modèles existants
	Exploitants d'économies d'échelle
	Rassembleurs de capitaux
	Acquéreurs
	Artistes qui achètent et vendent
	Constructeurs de conglomérats
	Spéculateurs
	Manipulateurs de valeurs apparentes
(FILION, 1997, 1998)	Le bûcheron

	Le papillon
	Le libertin
	Le bricoleur
	Le converti
	Le missionnaire
(JULIEN et MARCHESNAY, 1996) : 2 types de propriétaires-dirigeants	le PIC Pérennité, Indépendance, Croissance
	le CAP (croissance forte, Autonomie, peu de Pérennité)
(MILES et SNOW, 1978) : 4 types d'entrepreneurs	Le prospecteur. Il s'agit d'un innovateur pur. La création est son centre d'intérêt. Le suivi et le développement ultérieur l'intéresse moins.
	L'innovateur. Créateur également, il se distingue par sa volonté d'engager un processus plus complet de développement
	Le suiveur. Il n'innove pas, mais imite. Moins l'innovation est protégée et plus sa stratégie peut s'avérer payante.
	Le réacteur. Il s'adapte après coup, de manière ponctuelle. son attitude plus passive et adaptée à des environnements faiblement turbulents.

La typologie du tableau n°17 propose de manière explicite les compétences attendues d'un entrepreneur.

Tableau 17 : Typologie des compétences entrepreneuriales

(FILION, 1997): 10 compétences de l'entrepreneur	Pragmatique
	Conception et pensée systémique
	Vision
	Action
	Polyvalence
	Négociation
	Agencement
	Communication
	Adaptation
	Relation avec l'équipe

➤ L'école des caractéristiques

Selon cette école, plusieurs caractéristiques sont à la base des compétences du propriétaire-dirigeant. La variable la plus citée dans les travaux de recherche est la **formation**, qui est un processus d'intervention ou d'acquisition avec lequel se confond en grande partie le dirigeant-proprétaire lui-même. La formation se définit comme un ensemble à transmettre pour combler des lacunes identifiées au préalable (Julien, Toulouse, Ramangahay et Morin, 1998) Pour Bélanger et Benabou (1988), il s'agit d'un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

En dehors de la formation, plusieurs chercheurs évoquent d'autres facteurs explicatifs des compétences du dirigeant. Dans cette optique, Boutary (2001) traite des **pratiques managériales** riches pour signifier, entre autres, la richesse des structures liée à l'attitude proactive du dirigeant et à sa capacité de mobilisation des ressources humaines, technologiques et organisationnelles en matière de gestion de l'information dans la conquête des marchés étrangers.

Tableau 18 : Les compétences du dirigeant-proprétaire selon l'école des caractéristiques

Gasse et Carrier (1994) : neuf attributs personnels	Motivation et énergie
	Confiance en soi et en son pouvoir sur l'environnement
	Engagement à long terme
	Constance dans la résolution des problèmes
	Souci de l'efficacité et de la prise de risque
	Attention centrée sur les résultats
	Initiative et créativité
	Tolérance face à l'ambiguïté
	Compétition avec soi-même.
Bayad, Boughattas et Schmitt (2006) : sept qualités de l'entrepreneur	Confiance en soi (indépendant et optimiste)
	Volonté déterminée (obstiné et persévérant, déterminé)
	Concentré sur la tâche à accomplir ou les résultats à atteindre (soucieux de la réussite, bûcheur, dynamique, énergétique, prend des initiatives)
	Acceptation des risques (prend des risques calculés, aime les défis)
	Étoffe d'un chef (bon communicateur, bon contact avec les autres...)
	Originalité (innovateur, créatif, souple et ouvert d'esprit, ingénieux, flexible)
	Tourné vers l'avenir (prévoyant, visionnaire, intuitif)

Ces recherches mettent en exergue de nombreuses caractéristiques et un niveau d'exigence élevé. Ces compétences attendues et nécessaires augmentent les chances de réussite d'une création d'entreprise. De plus, elles montrent que le dirigeant-proprétaire joue un rôle sur les pratiques managériales, l'élaboration de la stratégie, de la vision et sa mise en œuvre, et la structure organisationnelle de son entreprise.

➤ Les compétences attendues des repreneurs d'entreprises

Reprendre une entreprise, c'est succéder à son cédant. Selon Jeffrey Sonnenfeld (1991), professeur de management à l'université de Yale, il existe quatre types de dirigeants en partance, impliquant pour chacun un mode d'emploi spécifique au moment du départ :

- Le monarque ;
- Le général ;
- L'ambassadeur ;
- Le « governor ».

Le **monarque** ne se retire pas car il ne voit pas comment il pourrait être remplacé. Il existe pour lui uniquement trois options : la mort, le renversement et la filiation de son fils pour la succession. Pour rester efficace le plus longtemps possible et prouver la nécessité de sa présence les meilleures garanties apportées à son entourage sont : l'hygiène de vie, les exercices physiques et mentaux, le suivi médical. Dès lors il est difficile de le faire partir sans son assentiment. La seule solution consiste à lui donner un rôle de consultant dans l'entreprise et à lui trouver des missions à l'extérieur pour réduire peu à peu son identité dans l'entreprise.

En dehors du théâtre d'opération de son entreprise, le **général** s'ennuie. C'est un homme de batailles qui s'évertue à sauver son entreprise du moindre péril dans un mélange permanent de stress et de plaisir. Il ne peut se résigner à partir contre sa volonté et dans ce cas, s'applique à comploter avec de multiples alliés pour son retour. Le mieux pour le faire partir suppose de lui donner un titre prestigieux en veillant à ce qu'il ne participe plus aux décisions importantes, tout en lui trouvant des rôles de représentations extérieurs.

L'**ambassadeur** sait organiser longtemps à l'avance sa succession car sa plus grande fierté est que son œuvre lui survive dans de bonnes conditions. En général, à la retraite, il sait élargir son spectre d'activités notamment dans la vie civile et associative.

Le « **governor** » trouve dans son départ à la retraite l'opportunité de tirer parti de ses relations et de son savoir-faire afin de créer une nouvelle entreprise ou s'impliquer dans d'autres activités. Son problème à lui n'est pas de s'accrocher à son poste mais, au contraire, de partir trop vite. Pour éviter cela, il convient de l'encourager à rester en contact quelque temps avec son ancienne société.

Une fois que le dirigeant-proprétaire a décidé de vendre son entreprise, il lui faut trouver un repreneur. Des travaux ont alors porté sur les **motivations** des repreneurs d'entreprise, notamment ceux de Duchéneau (1995) qui proposent les motivations suivantes :

- Le facteur « A » (Friedman et Rosenman, 1974) lié à un mode de comportement ou de suractivité ;
- Le souci d'accomplissement personnel ;
- Le besoin d'indépendance, d'être son propre patron ;
- Le goût d'entreprendre et de diriger (en termes de leadership et de prise de risque) ;
- Profiter d'une opportunité financière et dégager une plus-value ;
- Préserver l'indépendance de l'entreprise reprise ;
- Assurer la pérennité d'une entreprise familiale ;
- S'assurer d'un emploi.

Ces motivations ne suffisent pas à elles seules. Elles doivent être corrélées à des compétences et des qualités. Pour Deschamps et Paturel (2001), le repreneur doit faire preuve de ténacité, de puissance de travail, d'esprit de synthèse et de décision, d'ouverture sur l'environnement et de sens de l'animation d'une équipe. Par ailleurs, il doit avoir des qualités de gestionnaire, d'entrepreneur et de leader, autrement dit, les attributs d'un bon dirigeant d'entreprise. Ainsi, selon les auteurs, les quatre types de compétences des repreneurs sont :

- Le **cerveau**, la connaissance du métier et de la gestion, les capacités d'organisation, la vision de l'entreprise, la stratégie à long terme et l'esprit critique ;
- Le **caractère**, c'est-à-dire la confiance en soi, la persévérance, le sens des responsabilités et l'honnêteté ;
- Le « **feeling** », être orienté vers le marché, faire preuve de créativité et de curiosité ;
- **Travailler avec autrui** pour mener, communiquer, motiver, coopérer et s'ouvrir aux autres.

Finalement, nous pouvons nous demander si ces compétences ne sont pas celles de tout dirigeant, salarié, propriétaire, entrepreneur ou repreneur. Il apparaît que **les spécificités du dirigeant-propriétaire se situent au niveau de la prise de risque et de la confiance en soi afin de « sauter le pas »**.

Selon la dichotomie de Smith de 1967 (dirigeant entrepreneur ou conservateur), St-Pierre et Cadieux (2011) ont montré que le profil entrepreneurial était différent (voir tableau n°19). Le style de direction et de leadership varie donc selon le profil du dirigeant.

Tableau 19 : Le profil entrepreneurial selon la dichotomie de Smith, d'après St-Pierre Josée et Cadieux Louise, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011/1 Vol. 10, p. 37-38.

	Conservateur	Entrepreneur	Auteurs
Facteurs liés aux motivations			
Motivations pour la carrière entrepreneuriale	Avoir un style de vie assurant un équilibre travail vs famille Faire un travail intéressant Être indépendant Avoir de la flexibilité	Devenir riche Avoir une sécurité financière à long terme pour lui et sa famille Relever des défis Être reconnu	Cassar (2007) Getz et Petersen (2005) Gray (2002) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) Morris <i>et al.</i> (2006) Reijonen et Komppula (2007) Walker et Brown (2004)
Facteurs liés à la formation, à l'expérience et aux valeurs			
Formation académique	Technique	Technique, incluant des secteurs non techniques	Lee et Tsang (2001) Smith et Miner (1983)
Expérience professionnelle	Aucune	Plusieurs, incluant reprises d'entreprises	Getz et Petersen (2005)
Valeurs	Amour du travail Priorise sa vie personnelle et familiale	Ambition Agressivité Pouvoir Sens de la compétition L'argent Créativité	Getz et Petersen (2005) Kotey et Meredith (1997) Gundry et Welsch (2001)
Style de leadership	Paternaliste	Délégation	Gundry et Welsch (2001) Morris <i>et al.</i> (2006) Smith et Miner (1983)
Facteurs liés à la gestion stratégique			
Développement de produits/services	Amélioration des produits existants	Développement de nouveaux produits	Aragon-Sanchez et Sanchez-Marin (2006) O'Regan et Ghobadian (2006)
Développement de marchés/identification des opportunités	Réactif	Proactif	Kotey et Meredith (1997) Saddler-Smith <i>et al.</i> (2003) Ondoua <i>et al.</i> (2008) O'Regan et Ghobadian (2006) Wiklund <i>et al.</i> (2003)
Appartenance à des réseaux	Appartient à une association professionnelle	Impliqué dans différentes associations	Smith et Miner (1983)

3.1.3. Évolution de la notion de propriété

Les perceptions et le poids accordés au dirigeant-propriétaire ont évolué au fil du temps.

Dans les années 1950-1970, le **pouvoir était au dirigeant**. Le mouvement des idées pousse à dénigrer l'actionnaire au profit du dirigeant non familial, non actionnaire, mais qualifié. Les défauts des entreprises familiales, non négligeables à cette époque de faible concurrence, sont proclamés et grossis. Au nom du « management moderne », toutes les universités enseignent que, à partir d'une certaine dimension, l'entreprise raisonnable doit séparer la propriété de la direction. C'est l'époque où règne la thèse de l'Américain James Burnham dont le bestseller « *The Managerial Revolution* » (1941) décrit la conquête du pouvoir par les dirigeants professionnels et leur technocratie, qui renversent le pouvoir obsolète des actionnaires (Gélinier, 1999). Le vrai pouvoir reviendrait alors à des dirigeants compétents, c'est-à-dire décorés de **grands diplômes**... (Gélinier, 1999).

Les années 1980 sont marquées par l'incompétence d'une direction sans véritables actionnaires. Le postulat scientifique suivant lequel de hauts diplômés doivent nécessairement bien diriger se révéla cruellement faux. Et, simultanément, l'absence de vrais actionnaires (c'est-à-dire d'actionnaires appelés à souffrir cruellement de leurs mauvaises décisions) est apparue comme une porte ouverte aux évolutions les plus catastrophiques (Gélinier, 1999). Cette période illustre bien **l'importance de la relation entre le dirigeant et sa Gouvernance dans la création de performance**, mais également que la formation initiale dispensée dans les universités ou grandes écoles ne suffit pas.

Les années 1990 marquent le retour en force du **pouvoir de l'actionnaire**. À la base, c'est la légitimité du pouvoir actionnaire qui a été restaurée par le contraste entre les réussites étincelantes de tant d'entreprises patrimoniales et les désastres liés à l'absence de vrais actionnaires (Gélinier, 1999).

La distinction entre propriétaires et managers s'établit définitivement avec la grande crise des années 1930 et l'émergence du modèle fordien de la « grande entreprise » (voir Dockès, 1993). Apparaît alors la nouvelle classe des **techniciens de la gestion**, qui prendront le nom de « **managers** » (Berle et Means, 1932 ; Burnham, 1941, Gurvitch, 1949). Des écoles et des réseaux les établissent comme une nouvelle élite, dédiée à la direction des grandes entreprises (Stanworth et Giddens, 1974 ; Birnbaum, 1975 ; Bourdieu, 1989). L'**expertise technique** est préférée au « droit du sang », dans un contexte politique général qui établit de plus en plus cette exigence : la **compétence à gouverner** doit se fonder sur le savoir gestionnaire et non sur l'hérédité. Ce qui s'est affirmé dans la sphère politique s'étend désormais à la grande entreprise.

Nous avons vu avec la théorie positive de l'agence la notion de distinction de la propriété. Le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir à un **manager professionnel** qui doit, a priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire. La théorie de l'agence met l'accent sur l'intérêt à discipliner le dirigeant à travers la mise en place d'outils de contrôle efficaces (Ould Daoud Ellili, 2007). La séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise entraîne des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires (Berle et Means,

1932). Que l'entreprise soit assise sur une société ou sur un groupe de sociétés la détention de l'action est différente de celle de droit de propriété. Il s'agit d'un droit de percevoir les dividendes éventuellement distribués et d'exercer en assemblée générale les pouvoirs tels qu'ils sont organisés par les textes (Martinet, 2008). « *Il n'existe que des individus propriétaires de facteurs qui entrent dans des rapports contractuels. La seule question pertinente est celle de la forme des rapports contractuels interindividuels* » (Coriat et Weinstein, 1995, p. 97).

Voltaire disait : « *L'esprit de propriété double la force de l'homme : on travaille pour soi et pour sa famille avec plus de vigueur que pour un maître.* », et Gérard Mulliez (fondateur du groupe Auchan) de rajouter « *on gère mieux quand on est actionnaire* ». Smith (1976) s'interroge également sur l'efficacité des sociétés par action et il met l'accent sur les problèmes d'incitation du dirigeant ayant reçu la **délégation du pouvoir de gestion** de la part des actionnaires (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011).

Les actionnaires sont intéressés à **maximiser** la valeur de leur entreprise tandis que les dirigeants cherchent à augmenter la **sécurité de leur emploi** ainsi que leur conservation des avantages aussi bien pécuniaires que non pécuniaires (Ould Daoud Ellili, 2007). Fama et Jensen (1983) affirment que la séparation entre les fonctions du dirigeant et du Président du conseil d'administration améliore la performance des entreprises. Berle et Means (1932) affirment qu'une propriété managériale faible et une dispersion élevée des actionnaires conduisent les dirigeants à employer les actifs de l'entreprise pour leur propre intérêt. Jensen et Meckling (1976) soulignent que les coûts d'écart, par rapport à l'objectif de la valeur maximale de l'entreprise, baissent si la propriété du dirigeant augmente.

Martinet (2002) estime que la recherche de croissance interne, externe et diversifiée caractérise « le managérialisme », c'est-à-dire la tentation des dirigeants qui sont contrôlés par les mécanismes de surveillance et d'incitations induits par la théorie de l'agence (Caby et Hirigoyen, 2001) à travers la politique de rémunération, les droits de vote, la structure, la composition et le comportement du conseil d'administration, le contrôle de l'endettement, le marché du travail et le marché financier.

Pesqueux (2007), parle d'une « démocratie de la propriété » qui repose sur un principe : une action égale une voix (en théorie). Elle se manifeste dans le cadre d'un exercice du pouvoir présenté comme transitif et exclusif : l'Assemblée Générale qui élit le Conseil d'Administration qui élit et révoque le Président qui nomme et limoge les dirigeants. Le reste est affaire de management où la démocratie doit s'effacer au profit de la « compétence ». Une entreprise managériale repose donc sur une Gouvernance et des dispositifs de décision structurés.

La performance de l'entreprise moderne dépend plus d'un **capital de connaissances** et de savoir-faire que d'un capital technique (Charreaux, Schatt, 2006). L'activité peut être ainsi définie comme une suite d'actions de transformations d'objets en vue de buts à l'aide de certains outils (De Montmollin, 1986). Ces actions ne sont jamais purement procédurales ou mécaniques car elles ont lieu dans des situations variées et variables qui impliquent des adaptations, des compromis, et qui sont guidées par des visées souvent multiples (Laude et Chauvigné, 2009). Les actions ne sont pas toujours aisées à identifier, d'autant plus dans le cas des dirigeants, pour qui une grande partie des

actions est de nature verbale. De plus, les choix qui y président et les raisonnements qui les fondent ne sont pas toujours visibles pour un observateur extérieur, ni toujours conscients et verbalisés par les professionnels eux-mêmes (Laude et Chauvigné, 2009).

Nous souhaitons enrichir ces travaux avec la distinction que les dirigeants interrogés font eux-mêmes entre dirigeant salarié et propriétaire.

➤ Du point de vue des dirigeants interrogés

Nous avons souhaité demander aux dirigeants que nous avons interrogés, quelles étaient, selon eux, les spécificités des dirigeants propriétaires. Parmi les huit dirigeants interrogés, trois sont des dirigeants-propriétaires (voir tableau n°20). Nous avons donc pu collecter les points de vue de dirigeants de différents statuts, et nous précisons la fréquence, la convergence entre les différents dirigeants.

Tableau 20 : Statut des dirigeants interrogés

Dirigeants propriétaires	Dirigeants salariés
Dirigeants de « N. », « I. », « P. »	Dirigeants de « S. », « T. », « M. », « F. », « A. »

Pour les dirigeants-propriétaires, il ressort des différences principalement liées à la **charge de travail**, à la **rémunération**, au **niveau de responsabilité**, au **degré de liberté** et à la question de la **succession ou transmission** (fréquence : parfois).

« Un gérant n'a pas de logique d'heures. Les consciences sont différentes. Les niveaux de responsabilités et donc de rémunération sont différents. C'est différent également en termes de gouvernance, quand on a des parts dans le capital, on a accès à la gouvernance, donc ça se mérite. » (Dirigeant de « N. »)
« Le propriétaire joue avec son argent et celui de ses associés. Il est plus libre pour décider plus vite mais il a d'autres tourments car justement c'est son argent qui varie selon qu'il ait pris la bonne ou la mauvaise décision. » (Dirigeant de « I. »)
« La stratégie suggérée serait de léguer ce capital immatériel aux générations futures, notamment, à la gouvernance et aux équipes car ce capital immatériel est presque crucial pour leurs survies et pour leurs développements. » (Dirigeant de « P. »)

Les dirigeants salariés considèrent également que le propriétaire a **plus de responsabilités**, prend **plus de risques**, a de l'**ambition** et un **goût du pouvoir et de l'argent** (fréquence : parfois).

« Je suis responsable vis-à-vis du personnel mais le propriétaire a une **responsabilité** encore plus lourde. Si je fais une bêtise, le groupe peut assumer/assurer derrière, le propriétaire est mis en **péril**. Le dirigeant propriétaire a très souvent une dimension plus **entrepreneuriale** et le salarié plus gestionnaire, mais cela dépend des individus. »

(Dirigeant de « T. »)

« Le dirigeant propriétaire **prend des risques** pour développer **son patrimoine**, le faire fructifier, acquérir, développer, sa spécialisation est plus forte aussi me semble-t-il (finance, commercial...). »

(Dirigeant de « T. »)

« Le propriétaire est le seul patron, **le seul responsable** de ses choix. »

(Dirigeant de « M. »)

« La **prise de risque** est plus importante pour les propriétaires car il y a un **enjeu capitalistique**. Les salariés ont voulu rentrer dans le capital via les stocks options notamment, pour plus d'engagement. »

(Dirigeant de « N. »)

Cependant, ils notent que le dirigeant-propriétaire a tout de même **des comptes à rendre**, à sa Gouvernance et ses actionnaires notamment, et certains minimisent quelque peu son degré de liberté et son pouvoir discrétionnaire (fréquence : très rarement).

« Ce n'est pas parce-que tu es patron que tu n'as plus de **chef**, il y a le Conseil d'Administration, les banquiers... **au-dessus**, même pour le dirigeant propriétaire. »

(Dirigeant de « F. »)

« Ce sont les mêmes compétences. Le dirigeant propriétaire majoritaire a **des comptes à rendre** aux actionnaires, il a différentes balises de contrôle. »

(Dirigeant de « A. »)

D'après la revue de littérature et les dirigeants interrogés, nous proposons une typologie des qualités, aptitudes et compétences attendues dans le tableau n°21, ci-dessous.

Tableau 21 : Synthèse des différentes typologies du dirigeant-proprétaire

Qualités, aptitudes attendues	- Prise de risque - Ambition - Fédérateur - Visionnaire - Artisan de la performance - Confiance en soi - Apporteur d'énergie - Aisance relationnelle - Prend ses responsabilités - Goût pour l'argent - Goût pour le pouvoir - Capacité de transmission aux générations suivantes
Compétences attendues	- Stratège proactif - Innovateur - Manager - Vendeur - Constructeur, développeur - Administrateur

Depuis l'œuvre de Berle et Means sur la séparation des propriétaires et des gestionnaires, « **l'entreprise managériale** », analysée et mise en scène par Chandler (1977) est devenue la référence explicite ou implicite des recherches en finance organisationnelle comme en stratégie. De manière générale, la séparation entre direction et propriété s'inscrit dans les pratiques et dans le droit (Gomez, 2003). Si la légitimité n'est plus assurée par la seule propriété privée mais aussi par la compétence managériale, le pouvoir discrétionnaire s'en trouve fatalement affaibli (Gomez, 2003). D'après ces auteurs, nous concluons que la **dichotomie entre dirigeants propriétaires et dirigeants salariés n'est plus aussi marquée car la notion même de propriété a évolué via le rôle occupé par la Gouvernance et les actionnaires d'une part, et la « propriété managériale » accordée aux dirigeants salariés d'autre part.**

Nous allons, à présent, étudier les spécificités que la littérature attribue aux dirigeants salariés.

3.1.4. Spécificités du dirigeant salarié

Les **sociétés managériales** sont les sociétés dont le capital est fortement dispersé et dont les dirigeants ne détiennent pas une part significative du capital (Charreaux et Schatt, 2006). Cette « propriété managériale » est possible grâce à l'octroi d'une latitude d'actions accordée au dirigeant ou par la discrétion managériale. Wood (1991, p. 698) énonce dans ce sens que « *les gestionnaires sont des acteurs moraux et doivent exercer leur pouvoir discrétionnaire de façon socialement responsable* ». Ce principe se fonde sur les postulats que les **gestionnaires** existent dans une organisation où il est possible de faire des choix, leurs actions n'étant pas totalement guidées

par des procédures, et que ces derniers sont soumis aux mêmes valeurs morales au travail que dans leur vie privée.

Le principe de discrétion managériale implique que le dirigeant gestionnaire est redevable de ses décisions organisationnelles en tant qu'individu sur les plans économique, légal et éthique. Les dirigeants agissent *dans l'entreprise au nom et pour le compte de la société* en leur qualité de mandataire social (Martinet, 2008). Contre l'analyse de Berle et Means (1932) sur les divergences d'intérêts entre propriétaires et managers, Alchian et Demsetz (1972) suggèrent que soit indiqué à ces derniers ce qu'ils doivent faire s'ils veulent survivre.

Outre la propriété managériale, certains auteurs se sont penchés sur la **gouvernance managériale**, notamment Marchesnay (2011) qui met en exergue ses trois fondements.

Le premier est le « **gouvernement** » qui est, en principe, élaboré par les représentants des actionnaires censés déterminer les buts généraux de l'affaire (soit la politique générale) ainsi que la « philosophie de direction » (« *mission statement* »). Le « gouvernement » correspond à la logique politique et institutionnelle.

Le second fondement est la « **gouverne** » assurée, en fait et en droit, par les managers, qui sous la direction du *Chief Executive Officer* (CEO), ont la responsabilité de la mise en œuvre des orientations générales, en fixant des objectifs faisant l'objet d'une planification par activités (« *Business Units* »), par niveaux (jusqu'aux échelons opérationnels), par années. Le niveau de performance visé dans la réalisation des objectifs est déterminé à partir d'une analyse stratégique de l'environnement concurrentiel et de la compétitivité de l'entreprise. L'efficacité mesure le degré d'accomplissement de l'objectif visé, comparé aux réalisations antérieures ou extérieures, par un *benchmark* de la concurrence par exemple. Il représente donc la logique stratégique et comportementale de l'entreprise.

Enfin, le « **gouvernail** » est constitué de l'ensemble des outils mis à la disposition des membres de l'organisation. Ces outils de management reposent avant tout sur une rationalité procédurale. Ainsi, pour faire face à un problème, il doit exister à un niveau de la hiérarchie une personne ayant pour tâche de le résoudre en appliquant des modèles de décision fondés sur une procédure analytique, de type « si... alors ». La solution la plus « rationnelle » vise à l'optimalité d'un « *One Best Way* », au regard des techniques existantes, lesquelles mobilisent des compétences, des ressources et des outils mis à la disposition des cellules de l'organisation. La décision managériale est donc bien, au sens de March et Simon (1969), largement procédurale avec une application stricte de la « bible » de la hiérarchie. Seules les décisions « programmables », c'est-à-dire destinées à ne résoudre que des problèmes prévisibles et routiniers sont prises en considération avec la recherche d'*efficience*, de la meilleure utilisation et combinaison possible des moyens mis en œuvre. Ce fondement repose donc sur une logique technicienne et évaluatrice.

Cette « doxa managériale » privilégie le « comportement organisationnel » de l'organisation assimilée à une personne, dont l'intérêt transcende celui de chaque acteur pris individuellement. Nous pouvons donc penser que **les compétences du dirigeant salarié, pilote de l'entreprise et de la**

Gouvernance managériales, influencent la qualité de cette « doxa managériale » et donc la performance socio-économique qui en découle.

➤ Typologies des compétences du dirigeant salarié :

La revue de littérature propose plusieurs typologies d'habiletés du dirigeant salarié, dont celles qui figurent dans notre tableau n°22.

Tableau 22 : Les habiletés du dirigeant salarié

(HERRON, 1990) : 7 habiletés	L'habileté à concevoir des produits et/ou services
	à évaluer les diverses fonctions de l'entreprise
	à comprendre son secteur d'activité et ses tendances
	à motiver le personnel
	à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires
	à planifier et à administrer les activités de l'entreprise
	L'habileté à identifier et à implanter des opportunités
(CHANDLER et JANSEN, 1992) : compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles	L'habileté à identifier et à prendre avantage d'opportunités, l'habileté à travailler intensément
	L'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, l'habileté à diriger des individus
	L'habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires ainsi que l'habileté technico-fonctionnelle qui est la capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation
(BAUM, 1995)	Capacité cognitive
	Habileté organisationnelle
	Habileté décisionnelle
	Habileté technique
	Habileté à identifier et implanter des opportunités

Nous préférons parler de **compétences** plutôt que d'habiletés, qui laissent supposer qu'on ne peut pas apprendre à être dirigeant. En effet, les compétences peuvent être développées mais surtout elles peuvent être transmises.

➤ Du point de vue des dirigeants interrogés :

Comme précédemment, nous avons demandé aux huit dirigeants interrogés quelles étaient les particularités du dirigeant salarié.

Il en ressort que le dirigeant salarié bénéficie d'un certain **confort** (fréquence : très rarement).

*« Le dirigeant salarié a un certain **confort**. C'est un peu la double peine : s'il commet des dysfonctionnements, il travaille plus et fait le pompier, il faut donc lui payer des heures supplémentaires. »*

(Dirigeant de « N. »)

*« La grosse différence, c'est que ce n'est pas ma boîte. Je ne peux pas décider de changer de cap du jour au lendemain. Il y a des patrons au-dessus. Mon degré de liberté et de responsabilité est moindre, ce qui est un **petit confort**. Le groupe m'assure une couverture juridique, un support important que je ne pourrais pas me payer. Ce n'est pas un gros sujet d'inquiétude, je suis entouré d'experts. »*

(Dirigeant de « S. »)

C'est surtout le fait de **rendre des comptes** à la Gouvernance et la **limite de son pouvoir discrétionnaire, de prise de décision et de sa responsabilité** qui sont avancés par les dirigeants interrogés (fréquence : parfois).

*« La grosse différence c'est que le dirigeant salarié **rend des comptes** à des tiers sur l'activité et n'a pas toutes les libertés. Pour les gros investissements, il expose la situation, fait des scénarii et des recommandations car son devoir est d'éclairer l'actionnaire pour lui donner toutes les informations pour comprendre et pour qu'il prenne la meilleure décision. »*

(Dirigeant de « T. »)

*« C'est plus lent pour décider pour un dirigeant salarié qui a **plus de comptes à rendre** envers ses instances, son Conseil d'Administration... »*

(Dirigeant de « F. »)

*« Le dirigeant salarié a **des comptes à rendre** à l'instance de la Gouvernance (Conseil d'Administration, Président, Assemblée Générale...), et, comme le Président de la République, si ça ne marche pas, cao ! Si les salariés restent, c'est signe que le dirigeant fait bien les choses. »*

(Dirigeant de « A. »)

Par ailleurs, un dirigeant estime que le nouveau dirigeant salarié hérite d'une histoire et de salariés à son arrivée, contrairement à un entrepreneur. Cependant, c'est également le cas pour un repreneur personne physique. Cet **héritage** est donc commun à tous successeurs, salarié ou propriétaire (fréquence : très rarement).

« Le dirigeant salarié hérite d'une histoire, qui explique la présence de certaines personnes, certaines loyautés. Le dirigeant salarié doit mettre plus d'énergie pour devenir compétent là où il observe le moins de loyauté de la part de ses collaborateurs directs. »

(Dirigeant de « M. »)

À partir de la revue de littérature et des verbatim ci-dessus, nous proposons dans notre tableau n°23, une synthèse des qualités, aptitudes et compétences attendus d'un dirigeant salarié.

Tableau 23 : Synthèse des compétences du dirigeant salarié

Qualités, aptitudes attendues	- Prise d'opportunités - Fédérateur - Communicant - Artisan de la performance - Leadership - Apporteur d'énergie - Gros travailleur - Prend ses responsabilités - Goût pour le pouvoir - Patience stratégique
Compétences attendues	- Stratège proactif - Coordinateur - Manager - Vendeur de ses idées - Administrateur - Gestionnaire

« **L'entreprise managériale** » a justifié le développement d'un corps de connaissances, de techniques, de discours, nécessaires aux managers professionnels non détenteurs de droits de propriété pour légitimer leurs décisions, mettre en mots leurs compétences et donc conforter leur pouvoir (Martinet, 2002).

3.1.5. Le comportement politique du dirigeant

Contrairement au leadership qui s'adresse à tous les salariés, le comportement politique concerne surtout le dirigeant. Quand le dirigeant part, le comportement politique de son successeur est à construire car il est basé sur le relationnel.

La base des modèles et des théories qui traitent à la fois du management et du leadership repose sur le « **modèle rationnel de l'organisation** » (Pfeffer, 1981) pour lequel le manager, le leader et tous les autres membres de l'organisation ont la même préoccupation : l'optimisation du rendement de l'investissement (Ouimet, 2005). Le **modèle politique** quant à lui présente l'organisation comme un **système** référentiel, soit pluraliste, avec une diversité des intérêts, soit radical, avec une opposition des intérêts (Crozier et Friedberg, 1977). La politique étant l'art du

possible, les acteurs de l'entreprise sont à la recherche de la satisfaction de leurs besoins. Les dirigeants doivent ainsi adopter un comportement politique afin de composer avec une multiplicité d'intérêts pouvant se révéler antagonistes.

Il existe différentes définitions du **comportement politique**. Selon, Mayes et Allen (1977), le comportement politique est le recours à des moyens approuvés ou non par l'organisation afin d'arriver à des fins qui ne sont pas approuvées, il s'agit dans ce cas de comportement politique **négatif**. Il peut également être le recours à des moyens non approuvés par l'organisation afin d'arriver à des fins qui, elles, sont approuvées, on parle alors de comportement politique **positif**. Pour Pfeffer (1981), le comportement politique correspond à toute activité ayant pour but l'acquisition, le développement et l'utilisation du pouvoir afin d'atteindre des objectifs personnels – compatibles ou non avec ceux de l'organisation – dans un contexte d'incertitudes ou de désaccords quant à l'affectation de ressources valorisées. Farrell et Petersen (1982) définissent le comportement politique comme étant les activités qui ne sont pas inscrites dans la description formelle des tâches spécifiques d'un statut et dont la réalisation vise à influencer la distribution des avantages et des désavantages.

S'inspirant des travaux de Crozier et Friedberg (1977) ainsi que des conceptions de Farrell et Petersen (1982), Ouimet (1990) définit le comportement politique comme l'**exploitation d'occasions**, soit tous les moyens formels ou informels, réels ou virtuels, dont l'activation, non prescrite dans la description de tâches et laissée à l'unique discrétion de l'utilisateur, est susceptible d'influencer autrui, permettant la réalisation de résultats escomptés. Kacmar et Ferris (1993) considèrent que le comportement politique est le **recours à des actions discrétionnaires**, autrement dit qui ne sont ni prescrites ni prohibées par l'entreprise, motivé par la réalisation d'objectifs personnels. Schermerhorn, Hunt et Osborn (1991) assimilent le comportement politique à un **mode d'influence** franchement positif, dont le but est la conciliation d'intérêts divergents au moyen d'un compromis créatif. L'**activité politique des dirigeants** devient donc un élément clé du plein épanouissement de l'entreprise. Enfin, Butcher et Clarke (1999, 2002, 2003) estiment que le recours à des comportements politiques de type constructif participe à l'émergence et à la consolidation de la démocratie dans l'entreprise.

Tous les auteurs s'entendent donc pour reconnaître que l'activité politique du dirigeant est une réalité inévitable. Ils ne font pas de distinction explicite entre dirigeant salarié et propriétaire, nous estimons donc que ce comportement politique vaut pour tous les dirigeants, quel que soit son statut.

Ce comportement politique et les différents comportements et recours qui en découlent, vont différer selon les Relations, les Représentations, les Ressources et le Rayonnement du dirigeant et de son pouvoir politique, aussi appelés les « 4R », comme le montre le tableau n°24 ci-dessous.

Tableau 24 : Tactiques (jeux de pouvoir ou habilités politiques) d'influence liées aux 4 R du pouvoir politique, d'après QUIMET G., 2005, Gestion, p 48

Relations (soutien)	Représentations (transaction)	Ressources (moyens)	Rayonnement (image)
Mentor	Faveur obligataire	Ressources discrétionnaires	Rituels
Réseautage	Persuasion	Contrôle de l'information	Symboles
Coalition	Intérêts supérieurs	Gestion de l'incertitude	Fréquentations sélectives
Cooptation	Éveil aux avantages	Recours à un substitut	Diffusion des réalisations
Placement	Demande personnelle	Expertise personnelle	Défense de causes nobles
Symbiose	Discernement prescriptif	Expertise externe	Bouc émissaire

3.2. Les rôles convergents du dirigeant

Dans cette section, nous cherchons à mettre en évidence les rôles et les compétences qui sont à la fois **convergents** pour les dirigeants salariés et propriétaires mais également **invariants** selon le secteur ou la taille de l'entreprise par exemple (fréquence : très rarement).

« On y met **autant** de nos tripes, de notre temps qu'un dirigeant propriétaire. On fait don de beaucoup de choses car on croit à notre projet. Ma vie professionnelle empiète énormément sur ma vie personnelle. Il n'y a pas de différence d'engagement, il y a peu de mobilité vers les concurrents. »
(Dirigeant de « M. »).

« Salarié ou propriétaire, **ça se rejoint**. »
(Dirigeant de « T. »).

Si diriger, organiser, planifier et contrôler restent les compétences encore attendues d'un dirigeant, malgré le contexte de crise (Dubouloy, 2005), de nombreux auteurs (Humphreys, 2004 ; Khurana, 2002 ; Porter, Lorsch et Nohria, 2004) montrent que l'on attend également de lui qu'il soit **visionnaire** et **capable de fédérer**. Par ailleurs, il doit assumer et adopter un comportement politique pour gérer les intérêts collectifs et individuels divergents, come vu précédemment (fréquence : très rarement).

*« Il faut accepter de se remettre en question, **rien n'est jamais acquis**, se l'imposer à soi-même et aux autres, ce sont des interdépendances. »*

(Dirigeant de « A. »).

*« Les compétences doivent être en adéquation avec son milieu professionnel, son secteur, même s'il y a des constantes. Il est essentiel d'**avoir envie de faire ça**, être sérieux, rigoureux, ne pas trop se prendre au sérieux car on a besoin de l'avis des autres et écouter, il y a des temps d'écoute et des temps de décision »*

(Dirigeant de « A. »).

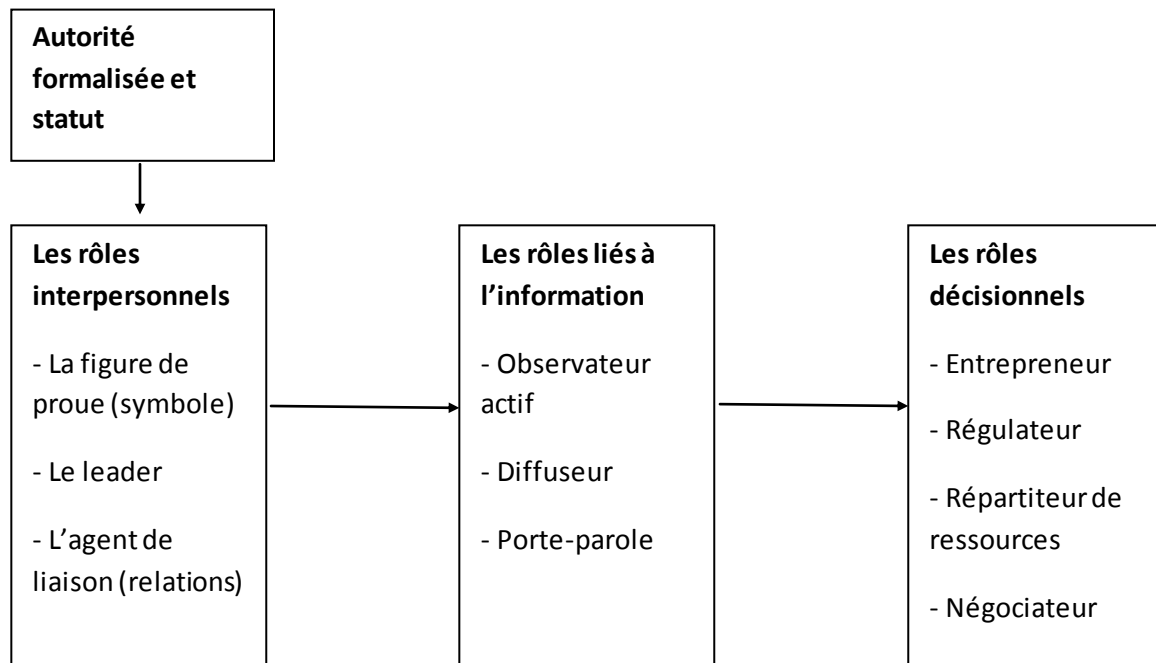
Les représentations du rôle du dirigeant sont centrées autour de la **prise de décision** qui, in fine, lui revient et dont il endosse la **responsabilité**. Une partie de l'activité du dirigeant consiste à identifier qui fait quoi et à quel niveau afin de **répartir les tâches**. Il définit son rôle par rapport à la conception qu'il en a, mais aussi au rôle que lui attribuent les autres (Laude et Chauvigné, 2009). L'ingénieur français Fayol (1916) avait théorisé les fonctions et rôles des dirigeants, dans une perspective essentiellement normative. Fayol liste ainsi des fonctions à assumer et des principes à respecter. Pour Fayol (1916) et selon sa doctrine administrative, il existe cinq fonctions clés propres au management qui peuvent être applicables à toute organisation :

- prévoir et planifier
- organiser
- commander
- coordonner
- contrôler

Cinquante ans plus tard, Mintzberg (1984) prend le contre-pied de cette perspective en s'intéressant non pas à ce que les dirigeants doivent faire, mais à ce qu'ils font. Il s'intéresse ainsi au contenu réel, concret des activités. Barabel et Meier (2006) parlent ainsi de la « Révolution Mintzberg », avec ce souci de s'attacher au **fonctionnement concret** des dirigeants. Sur la base de ses observations, Mintzberg distingue ainsi dix rôles concrets, regroupés dans trois catégories (voir la figure n°24) :

- Les rôles caractérisés par la **relation à autrui** : rôle de symbole ou de figure de proue, rôle de relations et d'agent de liaison, rôle de leader ;
- Les rôles caractérisés par la collecte, la maîtrise et la transmission de l'**information** : observateur, diffuseur, porte-parole ;
- Les rôles caractérisés par la **prise de décision** : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur.

Figure 24 : Les rôles des managers, d'après Mintzberg, «Le Management, Voyage au centre des organisations», 2^{ème} édition, 1998, p 37.



La « **figure de proue** » correspond au rôle politique et cérémonial du dirigeant vis-à-vis de l'extérieur. Il incarne l'image de l'entreprise, son âme. Il peut assister à des colloques ou des conférences dans lesquels il va présenter son entreprise, ses objectifs, ses réussites, ses choix stratégiques, bref ses forces. Il est le symbole de son entreprise. Le rôle de **leader** concerne le recrutement, la formation et plus généralement l'influence que le dirigeant exerce dessus. Dans une petite et moyenne entreprise, c'est généralement le chef d'entreprise qui porte la casquette de recruteur et de chargé de plan de formation. Le dirigeant est un **agent de liaison** car il est en relation avec de nombreux partenaires, variés, et part à la recherche d'informations auprès d'eux, tel un **radar stratégique**, ouvert sur son environnement à la recherche de signaux plus ou moins faibles mais décisifs. Il **diffuse** également certaines informations, ponctuellement, à certains interlocuteurs choisis et à des moments bien précis. L'information est un précieux pouvoir pour le dirigeant, notamment pour le dirigeant de petite PME qui se retrouve seul « maître à bord », le seul à savoir la stratégie de l'entreprise et anticiper celle de ses concurrents. L'information semble donc surtout **descendante**, en provenance du dirigeant.

Le rôle de **répartiteur de ressources** est très important car il en va de la réussite de changements ou d'innovations annoncés. Ajoutons que les ressources peuvent prendre des formes très diverses : **financières**, avec la décision d'un budget à allouer ; **humaines** et le choix du nombre de personnes à affecter sur tel ou tel projet, ou **temporelles** : combien de temps attribuer ?

L'**image** donnée et perçue par l'extérieur par l'entreprise, et donc par le dirigeant, peut avoir une influence significative sur une négociation menée avec les différentes parties prenantes : les salariés, l'État (subventions, impôts, avantages fiscaux...), les syndicats, l'opinion publique, les actionnaires... une bonne image étant souvent associée à une confiance plus grande en la personne.

Précisons toutefois que **le charisme du dirigeant ne doit pas primer sur ses compétences réelles**. Une des conclusions des observations empiriques de Mintzberg (1984) est qu'il n'y a pas de différence entre les rôles tenus par les cadres quelque soit leur niveau. Les différences concernent l'importance relative de ces rôles, mais pas leur nature de type interpersonnel, informationnel et décisionnel (Thévenet, 1992a).

Selon Thévenet (1992a), ces rôles (voir figure n°24) définissent l'activité des managers, mais également celle des dirigeants selon les conclusions empiriques de Mintzberg, les domaines d'interventions du dirigeant, les préoccupations de la fonction et de la personne pour pouvoir remplir cette fonction. Cependant, ils ne décrivent pas un style idéal mais proposent le contour d'une grille pour se situer.

À la suite du travail de Mintzberg, les recherches sur le **contenu du travail** des dirigeants et des managers ont été nombreuses (Hart et Quinn, 1993 ; Mintzberg, 1994 ; Hales, 1986 ; Martinko et Gardner, 1990 ; Fondas et Stewart, 1994). Au-delà des listes de rôles et d'activités, ces travaux ont permis de montrer certaines **caractéristiques du travail** des managers et dirigeants (Laude et Chauvigné, 2009). « *Le travail des managers est caractérisé par la fragmentation, la variété, la brièveté et la discontinuité de leurs activités ; les activités des managers sont fortement orientées vers autrui et vers l'action. Ces activités sont caractérisées par une grande autonomie d'organisation du temps de travail contrebalancée par un contrôle ex post des résultats, ainsi que par les tensions, les conflits, les rôles antagonistes et les pressions des multiples parties prenantes.* » (Barabel et Meier, 2006, p206-207). À partir de l'étude de 37 dirigeants, Delpeuch et Lauvergeon (1988) distinguent quant à eux trois sphères d'activités : la sphère rituelle, la sphère des remontées liées au rôle hiérarchique et la sphère de la créativité.

Selon Dubouloy (2005), les facteurs discriminants de la réussite des dirigeants sont :

- L'intuition ;
- La créativité ;
- La capacité à prendre des risques pour mener à bien les innovations ;
- La conscience et maîtrise de soi ;
- L'empathie ;
- La capacité à mobiliser les équipes (Goleman, 1998).

Les trois derniers facteurs sont en lien avec l'**intelligence émotionnelle** du dirigeant. Les **compétences comportementales** attendues sont l'interdépendance, la mutualité et la réciprocité, en d'autres termes, pour interagir avec tous. Ces compétences comportementales restent floues et se confondent avec la **personnalité** du dirigeant (Bellier, 2000). Cadin et Bender (2000) résument la longue liste des compétences attendues en trois compétences clés :

- **Knowing how**, qui correspond aux connaissances et aux savoir-faire obligatoires ;
- **Knowing whom**, soit le réseau relationnel à constituer ;
- **Knowing why**, la connaissance des aspirations, des motivations et des intérêts personnels, autrement dit la connaissance de soi.

Ainsi, le diplôme, l'autorité hiérarchique et les compétences « techniques » ne suffisent plus pour assurer la légitimité des dirigeants (Dubouloy, 2005). Les rôles qu'ils doivent endosser dépassent la simple gestion de l'entreprise car il faut prendre en compte les notions de représentations, de symbole, de pouvoir, de Gouvernance et de leadership qui sont liées à ce métier, comme nous l'avons démontré dans nos chapitres 1 et 2.

À partir des entretiens complémentaires et de la revue de littérature, cinq rôles se dégagent :

- Commandant en chef ;
- Leader symbolique ;
- Stratège ;
- Le lien avec la gouvernance ;
- Chef d'orchestre.

Ces rôles peuvent être reliés aux quatre rôles proposés par Mintzberg, comme le montre le tableau n°25 ci-dessous :

Tableau 25 : Les liens entre nos propositions de rôles du dirigeant et le modèle de Mintzberg

Les rôles du dirigeant selon Mintzberg	Nos propositions de rôles
Autorité formalisée et statut	Commandant en chef
Les rôles interpersonnels	Leader symbolique
Les rôles liés à l'information	Le lien avec la gouvernance
Les rôles décisionnels	Stratège Chef d'orchestre

De manière transversale, ces rôles reprennent les compétences comportementales et techniques. Lors de la première partie des entretiens réalisés auprès des dirigeants, nous leur avons demandé de présenter leur parcours, puis la vision de leur métier, que nous exploitons ici afin de pouvoir proposer une définition de notre objet et justifier nos propositions de rôles.

3.2.1. Commandant en chef

Dans les entretiens, il ressort que le dirigeant endosse de fortes **responsabilités juridiques** qui lui sont déléguées dans son mandat avec la Gouvernance, mais qu'il a également des **responsabilités sociales** importantes entre les mains, envers ses collaborateurs, ses clients ou ses partenaires socio-économiques (fréquence : souvent).

« En me donnant le témoin, mon frère m'avait dit : « tu verras contrairement à ce que nous croyons, la **solitude du patron** existe bien. Nous avons l'impression d'avoir plein de monde autour de nous mais dans certains moments cette solitude existe ». Je confirme que, parfois, nous avons envie de partager, de se confier, d'avoir un effet-miroir, malheureusement, nous ne pouvons pas dire ou faire transpirer nos angoisses et nos doutes. »
(Dirigeant de « P. »)

« Tout part du dirigeant, il est **responsable de tout**. Sa responsabilité est énorme. Quand on est sur un constat d'échec, on se demande quelle est sa part de responsabilité. »

(Dirigeant de « I. »).

« Il doit **avoir un œil sur tout** pour intervenir si besoin. En cas d'échec, il est le **principal responsable**. »

(Dirigeant de « P. »)

« J'ai un mandat, avec de la délégation dans ce mandat qui fait que je suis **responsable** devant les tribunaux. Certains dirigeants salariés n'ont pas cet aspect-là dans leur mandat. C'est le Président qui a la responsabilité ultime sur le papier (c'est le mandataire social) mais de facto, c'est le Directeur Général qui est responsable devant les juridictions. »

(Dirigeant de « T. »)

« Le dirigeant doit veiller à **être aux normes** de la législation. »

(Dirigeant de « M. »)

« Accepter d'être Directeur Général, c'est accepter la confiance et de faire confiance, pas beaucoup de gens sont capables de le faire. Napoléon a fait des choses extraordinaires mais qui n'ont pas duré. On a besoin d'un **chef**. J'ai conscience des éléments de mon choix, environ 500 salariés **dépendent un peu de moi** et environ 1 000 personnes handicapées. C'est **ma responsabilité** vis-à-vis des familles qui m'ont choisi ? Cela me donne de l'énergie. »

(Dirigeant de « A. »)

Le dirigeant apparaît tel un **arbitre, décisionnaire** des règles du jeu et des priorités. C'est également lui qui donne les sanctions à travers son **pouvoir disciplinaire** (fréquence : très rarement).

« J'ai un caractère difficile, il m'est difficile d'accepter un certain nombre de règles d'une entreprise; j'ai besoin de **définir mes règles**. »

(Dirigeant de « N. »)

« Je dois **trancher, arbitrer** et toujours éviter de rentrer trop dans le détail pour ne pas perdre de vue l'objectif. »

(Dirigeant de « S. »)

Le dirigeant est le **décideur final**, donc le premier responsable des conséquences de ses décisions. Son pouvoir disciplinaire lui donne la possibilité de **sanctionner et de récompenser** les personnes qu'il supervise. Il est le seul responsable juridique devant la loi et devant l'ensemble des parties prenantes internes et externes, les institutions, les banquiers... Il est à la fois l'arbitre et le décisionnaire des règles du jeu de son entreprise ou organisation.

3.2.2. Leader symbolique

Dans notre 1.1.1., nous avons vu qu'un certain niveau de leadership est attendu de la part d'un dirigeant, même si, dans la littérature, le leadership n'est pas directement associé au rôle hiérarchique. Le dirigeant est le **manager** d'une équipe de cadres-dirigeants, il doit donc s'imposer comme décideur final de son équipe de direction, chef de projet de son entreprise et vendeur pédagogue de ses idées. Son métier a une forte **connotation symbolique**, à la fois au sein de l'entreprise, pour les parties prenantes et pour la littérature car il a un rôle unique au sein de l'organisation.

Rappelons que le leadership est la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps suivant une logique d'efficacité et de performance selon Bennis (1989). Pour Likert (1961) le leader efficace développe des relations étroites de soutien et de considération avec ses subordonnés, supervise et prend des décisions en utilisant le groupe plutôt que la relation interindividuelle, et tend à fixer des buts de grande performance.

Le leadership représente une capacité d'action opportune pour un dirigeant au quotidien, ainsi qu'une **compétence stratégique** majeure lorsque vient le temps de **transformer** les organisations et les sociétés (Pelletier, 1999). Si Weber avait jugé le modèle bureaucratique comme étant un modèle idéal par rapport au modèle de la société charismatique, il est jugé beaucoup plus instable. Le renouvellement et la revitalisation des organisations modernes peuvent difficilement se réaliser sans la contribution de leaders charismatiques. Ce constat repose sur le besoin qu'éprouvent des personnes, à des degrés divers et à des époques diverses, à se référer à un « **grand rassembleur** » qui réussirait à les mobiliser pour réaliser de projets significatifs qu'elles ne se sentent pas en mesure d'accomplir par elles-mêmes (Pelletier, 1999).

Les dirigeants interrogés estiment en effet qu'ils sont de réels **apporteurs d'énergie** de changement et d'action, qui rassemblent, comme le montrent les verbatim ci-dessous (fréquence : parfois) :

« *Tout le monde ne peut pas être dirigeant car tout le monde n'a pas la même **énergie**. C'est l'énergie du rêve, l'envie de faire plein de choses, se projeter, la capacité de mettre en œuvre et une **puissance de travail*** ».

(Dirigeant de « N. »).

« *Un dirigeant est quelqu'un de très centré sur lui. Il **donne beaucoup d'énergie**. J'essaie d'apprendre à moins parler, à laisser plus de place aux autres. Je n'ai aucun problème pour déléguer mais je tiens les rennes en réunion.* »

(Dirigeant de « N. »)

« *Le **leadership** est la qualité principale d'un dirigeant car il doit définir la stratégie à partir de cela.* »

(Dirigeant de « M. »)

De plus, il doit se montrer **exemplaire** pour son équipe et l'ensemble de l'entreprise (fréquence : parfois) :

« C'est celui qu'on regarde tout le temps, à qui on ne pardonne rien, il a un **devoir d'exemplarité** et un degré d'exigence élevé. »

(Dirigeant de « T. »).

« Je me considère imparfait. **Tout le monde me regarde**, le moindre de mes faits et gestes est interprété (voiture, horaires de travail...). »

(Dirigeant de « T. »).

« Il doit être rigoureux, **exemplaire**, avoir une capacité d'arbitrage, de délégation et être un très bon communiquant. »

(Dirigeant de « N. »)

« Ce poste demande de la qualité et **du sérieux** dans le travail. Cela demande d'avoir la capacité de faire confiance et d'accepter que quelqu'un au-dessus de nous, nous fasse confiance. »

(Dirigeant de « A. »)

Il a un rôle d'**ambassadeur**, de **représentant** de l'entreprise et de l'ensemble des salariés vis-à-vis de l'interne et de l'externe, en lien étroit avec son charisme et sa personnalité (fréquence : souvent) :

« Il est l'**ambassadeur** auprès des salariés, des clients au sens large, il **véhicule l'image** et les messages de l'entreprise, il est en permanence en **représentation**. »

(Dirigeant de « T. »)

« Le **rôle de représentation** de l'entreprise auprès des clients, fournisseurs, actionnaires est important. »

(Dirigeant de « F. »)

« Le dirigeant a besoin de créer sa crédibilité dans son poste par ses compétences et comportements, des **symboles de pouvoir** (la voiture, le bureau, le nombre de fenêtres, la place de parking, l'étage du bureau...). »

(Dirigeant de « I. »).

« C'est une véritable nécessité d'**incarner la politique de l'entreprise**, ce qui est plus facile quand on a créé l'entreprise. Il doit avoir une patience stratégique car entreprendre demande de l'énergie. »

(Dirigeant de « N. »)

« Il y a un rapport avec le **narcissisme** dans notre métier, une part d'**égo** à accepter, un équilibre entre ce qu'on donne et ce qu'on reçoit, nous ne sommes pas que dans l'altruisme. Il faut être fou pour être directeur dans notre métier, c'est une foi, une ferveur pour aider les autres. »

(Dirigeant de « A. »)

« Des gens aiment ma personnalité et d'autres la détestent. Il y a peu de gens unanimes sur leur Directeur Général, ils sont partagés car on **dérange**. Il faut une dose de **personnalité affirmée** pour être dirigeant. »
(Dirigeant de « F. »)

Enfin, un dirigeant ne peut rien faire seul. Il a besoin d'une **équipe** autour de lui. Des **compétences pédagogiques** de vente et de négociation sont donc indispensables pour convaincre, rassembler et faire travailler des collaborateurs sur un de ses projets, dans une **dynamique constructive** (fréquence : souvent).

« Le dirigeant doit être un bon **manager**. Son rôle est de tirer la machine, les gens doivent avoir envie d'**avancer pour vous**. »
(Dirigeant de « S. »).

« Je dois **convaincre** les autres de me suivre et de faire des choses **pour moi**. Il faut **vendre les projets** et la façon dont vous les articulez. Les gens doivent avoir envie de s'investir. »
(Dirigeant de « S. »)

« La **pédagogie** du dirigeant est essentielle, ainsi que ses qualités de pilotage car tout se répercute, pas cascade. Plus on renforce la **cohésion** et le **management intégré**, plus mon impact sur les dysfonctionnements peut être important. »
(Dirigeant de « N. »)

« La meilleure décision ne sert à rien si elle n'est pas **partagée**. La nature humaine résiste au changement donc on a besoin de préparer la décision. Si c'est une question de survie, il faut **mobiliser** car tout seul on n'y arrive pas, même si on est un roi ! Si on veut que ce soit durable et pérenne et provoquer la **cohésion**, il faut **partager, développer, convaincre et faire adhérer**. C'est une partie importante de donner et faire ce qu'il faut pour avoir de l'adhésion, toujours partager et porter la décision avec le même dynamisme. »
(Dirigeant de « A. »)

« J'ai dû **vendre** le Siège que je voulais, sa structuration auprès des financeurs, du Conseil d'Administration, des directeurs. Par ma ténacité, mon analyse, j'ai réussi à les **convaincre**, à expliquer, il faut être **pédagogique**. J'ai **démontré** la pertinence du projet, avec des outils, l'équilibre budgétaire. Il y a encore beaucoup de résistance interne et externe, tout reste à prouver. »
(Dirigeant de « A. »).

Le dirigeant est un acteur apporteur d'énergie. Cette énergie est la ressource permettant aux acteurs (l'organisation, une unité, un individu) de passer à l'action (à l'acte). Cette ressource permet aux acteurs de développer leur force stratégique et leur capacité à transformer leur situation stratégique (Cristallini, 1995), indispensable à la **survie-développement** de l'entreprise.

Le dirigeant montre l'exemple en s'imposant un **niveau d'exigence** égal voire supérieur à celui qu'il demande à ses collaborateurs et à tous les acteurs de l'entreprise. Il est l'ambassadeur, le représentant de l'image de marque, des valeurs, des produits (biens ou services) de l'entreprise,

auprès des parties prenantes internes et externes. Ce vendeur et négociateur de haut niveau peut entendre un dialogue contradictoire de la part des acteurs pour parvenir à un accord intégrant les intérêts compatibles des parties en présence, dans un jeu dialectique à somme positive (gagnant-gagnant). Il rassemble les acteurs et les **mobilise** autour d'un projet d'entreprise commun.

Les rôles de représentation et de leader du dirigeant sont donc importants car il incarne symboliquement toute l'entreprise. Cela implique une forte dose d'exemplarité, une forte énergie déployée et transmise, afin de rassembler convaincre et de vendre ses idées à la fois en interne et en externe.

3.2.3. Stratège

Si le rôle premier du dirigeant est l'administration selon Fayol (1916), la nécessité stratégique apparaît essentielle et peut être rapprochée du gouvernement des entreprises au sens de Fayol, c'est-à-dire conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose. Il doit donc définir ou préciser ses buts (Thévenet, 1992a). Le dirigeant étant le premier leader de l'entreprise, il est le gardien de la **vision stratégique globale** de l'entreprise. Il existe différentes approches théoriques de la vision, avec différents leaders (Kiefer, 1986) :

- Le leader stratège, celui qui réalise la vision stratégique ;
- Le leader charismatique, celui qui développe une vision ;
- Le leader animateur, celui qui communique et qui fait partager la vision.

La vision est « *la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise* » (Carrière, 1990, p 304). Cette notion renvoie à celle d'imagination, qui devient ici une faculté déclinable en deux niveaux de crédibilité : le projet fantaisiste pour le non crédible et la vision stratégique pour le crédible. « *Ce qui distingue la vision de l'imagination fantaisiste est précisément cette **relation voulue entre l'imaginable et le possible** chez le décideur, où, à la limite, l'imaginabilité d'un état futur devient une condition nécessaire d'acceptation de cet état comme possible* » (Carrière, 1990, p 304). La vision est alors une « *image projetée dans le **futur**, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* » (Filion, 1991, p 109-110). Ces définitions supposent qu'il y a une prise en considération des souhaits, qu'ils soient profonds et personnels, ou plus simplement fonctionnels et rattachés au produit, et des moyens dont le dirigeant dispose pour y parvenir.

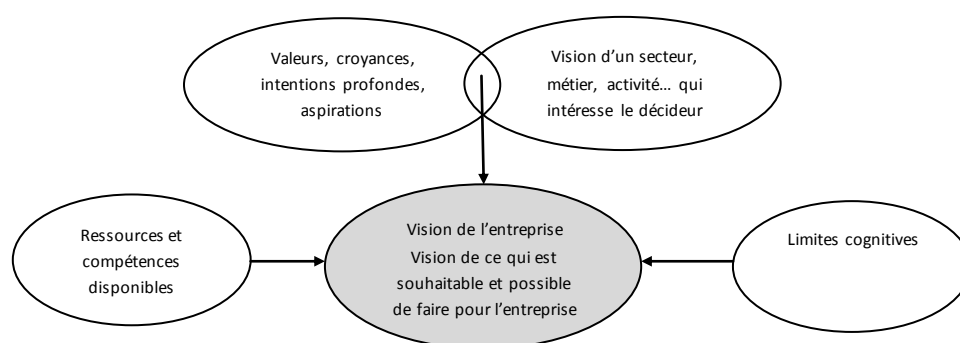
Kouzes et Posner (1992) considèrent également la vision comme une représentation de l'avenir. Ils ajoutent que la vision est un **outil de projection** qui permet à une équipe de direction de sculpter son environnement en fonction d'un projet, d'une image qu'elle se fait d'elle-même dans l'avenir. Les auteurs identifient quatre éléments constitutifs d'une vision :

- **L'instinct de l'avenir**, qui repose sur la capacité de proposer un projet crédible. Il se situe dans un développement anticipé d'une situation actuelle, connue et maîtrisée. Avoir l'instinct de l'avenir, c'est être capable de sortir du terre-plein quotidien, de contrer la routine et d'inviter son environnement à **participer** à une action de dépassement.

- **L'image** ; les grands dirigeants sont, à leur manière, des artistes créateurs. Or, au sein du monde technique, aseptisé et taylorisé que constituent les organisations modernes, la nécessité d'un recours accru à l'imaginaire se fait sentir. Produire une vision signifiante, c'est réaliser une image mentale qui sait nous imprégner, nous **convaincre** tant dans notre cognitif que dans nos composantes sensibles.
- **L'idéal**. Il n'y a guère de projets porteurs s'ils suscitent, dès le départ, un ennui manifeste. Pour qu'un projet soit **mobilisateur**, il doit interpeller au regard d'une trame temporelle signifiante et non pas uniquement sur du court terme. On a tous besoins de poursuivre un projet, voire un **rêve**, une utopie, qui donne sens à l'engagement dans l'action.
- **L'unique**. L'une des caractéristiques d'une vision signifiante est sa **singularité**. Ce qui rend un projet mobilisateur, c'est son caractère propre et unique c'est-à-dire l'énoncé d'une vision qui est la nôtre, celle de notre groupe et non pas celle des autres. C'est dans l'affirmation d'un projet singulier que l'on réussit le mieux à **fédérer** les collaborations, à partager les ressources et à élaborer des partenariats significatifs avec les autres.

Il existe donc un **lien entre le leadership et la vente d'une vision stratégique**. De plus, selon Cossette, 1996, 2003), la vision est le fruit de la perspicacité du dirigeant. La réflexion du dirigeant ne vise pas la « bonne » solution (« *the one best way* »), mais la recherche d'une solution satisfaisante (Brigham, De Castro et Shepherd, 2007) et avant tout en cohérence avec ses attentes et projets personnels. La figure n°25 montre que cette vision globale et cette recherche de ce qui est souhaitable et possible de faire pour l'entreprise sont influencées par des visions plus ciblées, les valeurs et la personnalité du dirigeant, ainsi que par les ressources et les compétences dont il dispose. D'après Jaouen (2008), ces variables sont valables pour le dirigeant de très petite entreprise, mais le décideur d'une petite et moyenne entreprise ou d'une grande entreprise a le même rôle de stratégie et les mêmes contraintes. Ce qui peut différer sont le rôle de la Gouvernance dans les décisions stratégiques et l'amoindrissement du pouvoir discrétionnaire du dirigeant.

Figure 25 : La vision du dirigeant, d'après JAOUEN Annabelle, (2008), « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », Actes du 9^{ème} CIFEPM, Louvain la Neuve



Si Fillion (2007) souligne qu'il n'a pas encore été établi un profil psychologique scientifique absolu du dirigeant, toutes les caractéristiques établies par la littérature mettent en avant des facettes, des dimensions différentes d'un même individu : **celui qui est à l'origine de la stratégie** d'une firme. Torset (2008) rajoute que « *puisque diriger c'est faire des choix, alors le dirigeant est nécessairement le **stratège en chef**.* ».

Les dirigeants interrogés insistent également sur la compétence de **visionnaire** du dirigeant. Cette vision doit être à court, moyen et long termes, et faire preuve de pro-activité afin d'avoir toujours « un coup d'avance » sur la concurrence, la législation, l'environnement... (fréquence : souvent).

« Une des fonctions essentielles de gouverner c'est **prévoir**. Avoir toujours un **temps d'avance**. »

(Dirigeant de « T. »)

« Il est important de ménager de son temps pour avoir du temps pour **avoir un coup d'avance** (technologique, sur le marché...). Un ou trois coups d'avance, c'est difficile car on gère beaucoup d'urgences et que le monde va très vite. »

(Dirigeant de « P. »)

« Il doit **prévoir, anticiper**, faire la différence malgré le contexte économique actuel. »

(Dirigeant de « S. »)

« Le dirigeant est capable de développer une **vision à moyen et long termes**, développer des schémas d'organisation durable, a un goût pour le management. Il faut beaucoup d'intuition. »

(Dirigeant de « A. »)

« Le schéma de pilotage se regroupe dans un « business plan » sur **trois ans** qui se **projette** ensuite dans un plan de développement budgétaire sur un an, comme dans d'autres entreprises. Le point important est que le plan budgétaire de l'année N+1 ne peut s'inscrire que si le dirigeant et son équipe a envisagé **les trois prochaines années**. Ce n'est pas toujours un exercice facile, surtout en ce moment. Même si nous nous trompons, ce n'est pas une erreur, ce n'est pas un problème. Nous avons le droit de nous tromper. L'important est de **se projeter** et d'analyser l'écart pour essayer de comprendre ensuite les raisons de cette erreur. La plus mauvaise chose serait de ne pas avoir de **perspective de trois à cinq ans**. »

(Dirigeant de « P. »)

Selon les dirigeants interrogés, ils ont une responsabilité de « **gouvernail** » de l'entreprise, dans le sens où ils donnent le cap stratégique, formalisé dans un outil de mise en œuvre stratégique. Ce cap peut être donné en concertation avec la Gouvernance ou alors « vendu » *a posteriori* (fréquence : souvent).

« Il **définit** les priorités, fait des arbitrages, s'assure de la mise en œuvre. »

(Dirigeant de « N. »)

« Être dirigeant, c'est diriger au sens de **donner une direction** (est, ouest, nord, sud) à l'entreprise. »

(Dirigeant de « T. »).

« C'est le dirigeant qui prend la plume pour **écrire la stratégie**, en tenant compte de toutes les contraintes, internes et externes (instances, législations, remontées des équipes, financières, allocation des ressources, qualité de service, image...). »

(Dirigeant de « M. »)

« Le dirigeant a un rôle d'impulsion, de décision, de **proposer une orientation stratégique**. Cela ne concerne pas les quelques décisions techniques de survie. Il faut **préparer le décideur**, les acteurs, le Conseil d'Administration et les directeurs avec des éléments d'analyse. Si nous sommes d'accord, ils vont mettre en œuvre. Il faut prendre le temps de se rejoindre. »

(Dirigeant de « A. »)

« Tout le monde doit apprendre à devenir un véritable patron. Nos propres patrons d'activités, doivent prendre cette place. Ils ont été habitués depuis très longtemps à ce que la famille décide d'aller dans une direction et que tout le monde fonce. Aujourd'hui, c'est à eux d'**écrire où ils veulent aller**, de le valider et de le concrétiser avec moi-même. Nous devons apprendre cette méthode de travail parce que j'apprends mon métier et je continue à l'apprendre. Mes collaborateurs doivent également, apprendre un nouveau métier. »

(Dirigeant de « P. »)

Une fois le cap général défini et approuvé par la Gouvernance, le dirigeant **répartit les différentes ressources** dont il dispose, de nature humaines, financières et temporelles (Mintzberg, 1984), mais également matérielles et technologiques (fréquence : parfois).

« Il **dose les ressources**, définit le cahier des charges, qu'il doit ensuite négocier et vendre auprès de ses collaborateurs. »

(Dirigeant de « I »)

« Du moment où le **choix** de partir sur l'ensemble des territoires français avec des sites a été fait, l'objectif est de faire en sorte que ces sites vivent pleinement en contribuant au développement, à la stratégie et à la construction de l'entreprise. Nous ne voulons pas avoir uniquement des usines où vous n'avez qu'une direction de production sans rien de plus. Nous voulons que ces sites aient une vie sociale dans le contexte économique. Nous avons mis en place, la notion de file pour matérialiser et concrétiser une **vision stratégique concentrée**. **Chaque site est responsable d'un métier, d'une ligne de produit, d'un client, soit pour la globalité du groupe, soit de sa propre activité.** »

(Dirigeant de « P. »)

« Le dirigeant doit **développer** une entreprise pour répondre à une stratégie définie. »

(Dirigeant de « T. »).

La vision stratégique n'est possible que grâce aux compétences d'analyste, de veilleur et de communicant du dirigeant qui doit **faire partager la stratégie** (fréquence : très rarement).

« Il se dote des **moyens d'analyse, d'investigation, de communication** envers toutes les parties prenantes, de tous les ingrédients pour comprendre le contexte de l'entreprise afin de déterminer et **communiquer la stratégie.** »

(Dirigeant de « T. »)

En tant que visionnaire, le dirigeant a un idéal, un « rêve stratégique » qu'il souhaite atteindre à moyen et long termes. Cette vision de l'avenir porte sur des innovations technologiques, stratégiques ou sociales. Agissant tel un gouvernail, le dirigeant mobilise une certaine **ingénierie stratégique**, un ensemble de concepts, méthodes, outils et techniques de conduite des processus humains, permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la stratégie d'une organisation. Ce répartiteur des ressources ventile l'ensemble des moyens physiques et humains, matériels et immatériels de l'organisation, utilisés dans les activités et appliqués à des produits (biens ou services).

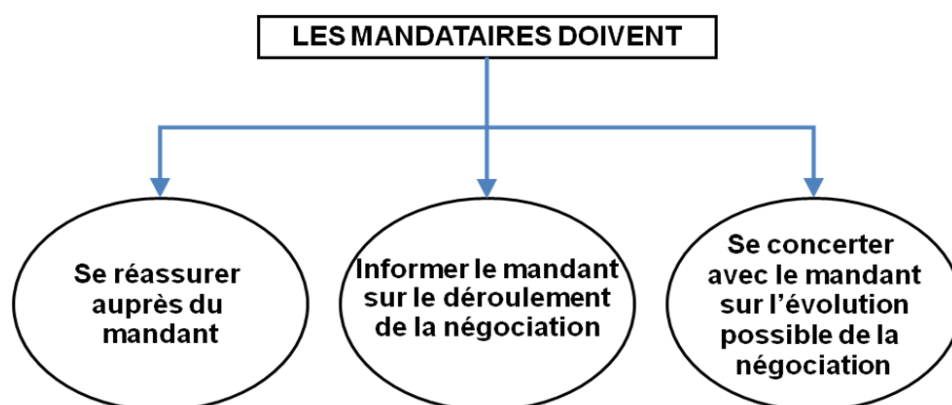
Il **analyse et surveille l'environnement** pour en capter des signaux, même faibles, dans certains domaines de la vie et du management des organisations, technologique, stratégique ou social. Ce grand **communicant** transmet des informations aux acteurs par des échanges formels, informels, hiérarchiques, selon une certaine fréquence et régularité, à contenu professionnel (politique, stratégique ou organisationnel) et à incidence importante.

Le dirigeant doit donc connaître son environnement interne et externe afin de pouvoir définir une **stratégie innovante, proactive**, qui sera communiquée à toute l'entreprise, qui se verra allouer des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

3.2.4. Le lien avec les parties prenantes internes et externes

Grâce à la revue de littérature sur les liens entre la Gouvernance et le dirigeant, nous avons pu mettre en exergue une relation d'agence et des relations mandants-mandataire complexes (voir figure n°26). La nature du **mandat** peut être explicite, en d'autres termes contractuel ou légal, implicite selon sa position dans la hiérarchie, auto-attribué par le mandataire ou attribué par le mandant. Une attirance mutuelle des négociateurs (ou des mandataires) va être source de contamination mutuelle des mandataires ou retenue des mandants, avec la défense d'intérêts antagonistes.

Figure 26 : La gestion du mandat, d'après le module de gestion des conflits de l'Iseor



Les dirigeants interrogés nous rappellent qu'ils sont **mandatés par la Gouvernance**, qui leur attribue une certaine autonomie et un niveau de pouvoir discrétionnaire (fréquence : souvent).

*« Il faut que les **mandats** confiés soient clairs. »*

(Dirigeant de « T. »).

*« Jusqu'à très récemment, j'avais une très grande **autonomie**. Le groupe me laissait piloter le business. Le rachat d'une nouvelle entreprise européenne change un peu la donne car le groupe va créer une direction européenne qui va plus regarder ce que je fais. »*

(Dirigeant de « S. »)

*« On ne peut être dirigeant que si on a le **soutien** de l'entreprise et du Groupe. »*

(Dirigeant de « T. »).

*« J'ai une **liberté** que beaucoup de dirigeants salariés n'ont pas car le Président et la gouvernance sont loin des affaires. »*

(Dirigeant de « T. »).

*« J'ai proposé de faire évoluer mon **mandat** vers une co-validation pour les recrutements et les licenciements avec la Gouvernance, mais je reste le décideur final. »*

(Dirigeant de « A. »)

Le dirigeant est l'**interface politique** entre les salariés, la Gouvernance et les autres parties prenantes internes et externes. C'est le lien principal, voire unique, entre les actionnaires et l'entreprise (fréquence : souvent).

*« Le dirigeant salarié doit être l'**interface** avec les actionnaires, entre le monde extérieur et intérieur. Il a un devoir de rapporter en toute **transparence** ce qu'il se passe, sans opacité. Il fait un reporting, partie ascendante pour que l'actionnaire prenne des **décisions éclairées**. »*

(Dirigeant de « T. »)

*« J'ai dû réallouer une partie de mon temps pour le **lien avec le Groupe**, avec les parties prenantes. »*

(Dirigeant de « I. »).

*« Le dirigeant doit devenir compétent pour faire l'**interface** avec l'externe. »*

(Dirigeant de « M. »)

*« La structuration de la gouvernance est un processus lent d'amélioration qui demande de l'accompagnement pour avoir plus de recul et une patience politique. Le manque de ressources, de **dispositifs** sur la gouvernance peut générer de gros dysfonctionnements. »*

(Dirigeant de « N. »).

« J'ai deux équipes : le Conseil d'Administration et l'équipe de direction, je dois **faire le lien** avec les deux, c'est un de mes boulots. »
(Dirigeant de « A. »)

Ce lien entre l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes se traduit par la mission de **rapporteur ascendant et descendant** du dirigeant. Ce dernier doit créer une relation authentique, loyale et transparente par des comptes-rendus réguliers et des indicateurs pertinents et efficaces. Cette **relation de confiance** avec les parties prenantes est nécessaire pour asseoir la légitimité du dirigeant (fréquence : parfois).

« Il y a une **partie descendante** où il doit retranscrire, avec les filtres nécessaires, les messages clés de l'actionnaire vers le reste de l'entreprise. »
(Dirigeant de « T. »)

« Avec un **degré de confiance**, tu peux tout obtenir des gens. C'est plus important en interne qu'en externe, notamment vis-à-vis des actionnaires. »
(Dirigeant de « I. »)

« Il faut laisser de la place entre le Conseil d'Administration et moi, j'ai besoin qu'il monte en compétences pour laisser de la place au Directeur Général, que j'ai une délégation plus large. En contrepartie, je ferai des **comptes-rendus** fréquents et loyaux, précis et réguliers. »
(Dirigeant de « A. »)

L'interface politique représente la **zone critique** entre deux, voire plusieurs ensembles, espaces ou univers, qui doit être pilotée pour assurer une communication efficace entre eux. L'objectif est d'éviter le processus de détérioration de la **loyauté professionnelle** entre le mandant et le mandataire. Le dispositif est à la fois ascendant et descendant. Le dirigeant diffuse les messages politico-stratégiques de la Gouvernance aux membres de l'entreprise, via les circuits hiérarchiques et/ou les dispositifs de communication-coordination-concertation adéquats, selon des filtres de confidentialité. Par ailleurs, il remonte, de manière **transparente**, auprès de la Gouvernance les besoins d'investissement, les difficultés rencontrées, les résultats socio-économiques de l'entreprise. Ses relations privilégiées avec la Gouvernance et les membres de l'équipe de direction sont rendues possible par la mise en place de dispositifs visant à diffuser à travers toute l'entreprise les mêmes messages, valeurs afin de renforcer la cohésion et la cohérence de l'ensemble.

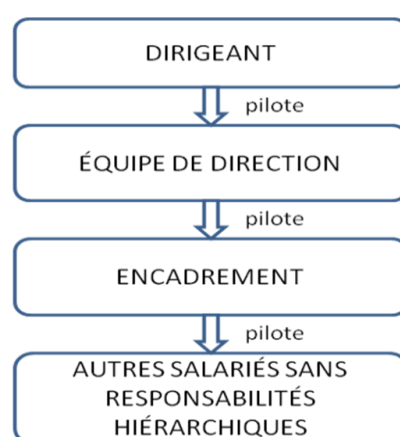
Ce diplomate est mandaté par la Gouvernance qui lui accorde une **délégation concertée**. La Gouvernance confie au dirigeant l'élaboration et/ou le pilotage de la mise en œuvre stratégique, la réalisation d'opérations, en prenant la précaution de s'assurer des moyens dont dispose le dirigeant pour les réaliser. Cela suppose la négociation d'un degré de liberté et de créativité du dirigeant et de contrôle de la gouvernance (comptes-rendus réguliers...).

3.2.5. Chef d'orchestre

La **décentralisation de la mise en œuvre stratégique** n'est possible que s'il y a des pilotes à chaque niveau hiérarchique veillant à l'avancée des actions stratégiques, dont le premier pilote est le

dirigeant lui-même. Lorsque l'auteur et l'acteur principal de la stratégie quitte l'entreprise, la poursuite des orientations stratégiques prises peut être affectée, en particulier si cette stratégie n'est pas transmise, ni formalisée, ni expliquée... au repreneur de la direction de l'organisation. Le transfert de direction doit donc intégrer le transfert des orientations et des objectifs stratégiques de l'ancien dirigeant. Remplir son Plan d'Actions Prioritaires (PAP) consiste à faire un inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs jugés prioritaires après un arbitrage sur les priorités de l'entreprise et d'en tester la faisabilité. Il existe un PAP par service et sous-service qui est élaboré par tous les supérieurs hiérarchiques et leur équipe. Le PAP suit la ligne hiérarchique et l'organigramme (voir figure n°27) permettant ainsi à chaque service de connaître et s'approprier la stratégie de l'entreprise d'une part, et d'autre part, de réfléchir à la manière dont ils vont pouvoir contribuer à cette stratégie à leur niveau, c'est le principe de la **démultiplication**.

Figure 27 : Décentralisation du pilotage et de la mise en œuvre stratégique



Le **pilotage** implique d'être « devant » et proactif, et de ne pas subir, comme le sous-entend le terme de « suivi ». Piloter signifie que l'on est en mesure de détecter des écarts et d'intervenir pour diminuer ces écarts, ce qui est différent de la simple collecte d'informations puisque cela vise la mise en œuvre de la décision prise grâce à ces informations. Le pilotage suppose donc une certaine dépense d'énergie afin de transformer la prise de décisions en **passage à l'acte**. Le dirigeant est le pilote stratégique qui conduit et dirige son organisation en lui impulsant de l'énergie créatrice et productive. C'est la personne la plus appropriée pour définir la stratégie et les orientations stratégiques de l'organisation, avec l'appui de son équipe de direction qui va pousser tous les jours car elle constitue le **moteur** de la mise en œuvre. Le dirigeant est le ciment, le cœur de l'entreprise ou encore le « super pilote » de la mise en œuvre stratégique car il alloue les ressources, il est le décideur final et il négocie de façon asymétrique puisqu'il a de nombreuses **informations et indicateurs** que d'autres n'ont pas. La notion de pilotage est indissociable de celle d'objectifs et c'est le dirigeant qui fixe les objectifs de l'entreprise à travers la stratégie.

Généralement, le rôle de manager du dirigeant regroupe le fait de Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler (PODC). Les entretiens des dirigeants font émerger des composantes attribuées au rôle de chef d'orchestre qui sont celles de Piloter, Coordonner et Planifier, Animer et Contrôler (PCAC).

La littérature met en exergue le rôle de pilote des dirigeants, ceux que nous avons interrogés partagent cette position académique. Ils insistent sur le fait que le **premier pilote** de l'entreprise doit connaître le terrain et ses collaborateurs, mais qu'il doit en rester suffisamment distant pour avoir une capacité de recul, de prise de décision et d'analyse « à froid » (fréquence : souvent).

« C'est la tête au-dessus de la mêlée. Par rapport au poste précédent, j'ai dû **prendre de la hauteur** et me forcer à ne pas mettre les mains dans le cambouis. »

(Dirigeant de « S. »)

« On doit **rester distant** du travail opérationnel, sans être trop loin pour ne pas être déconnecté. Si on rentre dans la mêlée, on ne voit plus rien, on ne voit plus les axes stratégiques. »

(Dirigeant de « S. »)

« Quand vous avez été à la tête d'une activité, comme ce fût mon cas avant de prendre la direction, c'est difficile de se dire que je ne dois plus aller en clientèle ou sur le terrain pour voir ce qui se passe parce que je dois **laisser la place** à mes collaborateurs. Cela s'acquiert et s'apprend. »

(Dirigeant de « P. »)

« La **proximité hiérarchique** est importante. Nous voulons absolument rester au sein de l'entreprise, à quatre ou cinq niveaux au maximum, c'est-à-dire qu'entre moi aujourd'hui qui ait la responsabilité de l'entreprise et l'opérateur, il n'y a pas plus de cinq niveaux hiérarchiques. Nous voulons garder cette proximité afin de **rester en contact** permanent avec le monde et la vie économique. »

(Dirigeant de « P. »).

« Je suis le **capitaine du bateau**, je suis là pour **piloter**, pas pour être dans la salle des machines. »

(Dirigeant de « T. »)

Ce chef d'orchestre compte particulièrement sur son équipe de direction, dont il est le **manager**. Il doit donc avoir des **compétences managériales et d'animation** pour faire vivre les projets et la mise en œuvre de la stratégie (fréquence : souvent).

« Le dirigeant doit **donner l'impulsion** en permanence, faire passer des messages (façon, ton, contenu) pour faire en sorte que les gens adhèrent à la stratégie et aillent dans un sens positif, pour chacun contribue à la stratégie de l'entreprise. Il doit garder l'enthousiasme et le dynamisme. »

(Dirigeant de « T. »)

« Son rôle est de **faciliter les rouages**. Le gros travail du dirigeant est de (re)structurer et **animer**. »

(Dirigeant de « I. »)

« Le rôle du dirigeant est d'**animer des équipes** pour atteindre des objectifs stratégiques. »

(Dirigeant de « F »).

« C'est difficile de saisir toutes les facettes, les approches (financières, en termes de compétences...). On doit donc pouvoir se baser et se faire aider par ses adjoints, c'est la **fonction managériale** du dirigeant. »

(Dirigeant de « M. »)

« J'ai une image pour définir le **management**, pour montrer qu'on ne change pas les personnes mais qu'on peut les amener plus loin qu'ils ne le pensent : le curling canadien. Le manager a le même talent que le balayeur qui corrige la trajectoire donnée par le lanceur car il ne touche pas la pierre, il ne veut pas la changer. Le management doit être participatif, orienté, dirigé. »

(Dirigeant de « A. »)

En tant que manager et chef de projet stratégique, le dirigeant doit **coordonner et planifier** ses ressources humaines afin de faire en sorte que l'ensemble des acteurs travaillent ensemble et coopèrent efficacement (fréquence : parfois).

« Il faut **coordonner** pour que tout le monde travaille ensemble, même si les personnes sont différentes, avec des objectifs un peu différents. Il faut faire en sorte que tout s'accorde et gérer les divergences et les conflits. »

(Dirigeant de « S. »)

« Il a un rôle de chef d'orchestre pour diminuer les conflits et augmenter la **dose de coopération**. »

(Dirigeant de « N. »)

« Le dirigeant est le **superviseur** des directeurs des différentes entités de l'entreprise. »

(Dirigeant de « F. »)

Ces fonctions de coordinateur et de planificateur sont très liées à celle de **contrôleur**. Le dirigeant étant le responsable juridique comme nous l'avons démontré dans notre 3.2.1., il doit veiller à ce que les résultats soient **conformes** aux objectifs fixés et négociés avec les acteurs. Cela englobe les aspects administratifs de sa fonction, à travers la signature, c'est-à-dire la validation finale d'un document, d'un projet... (fréquence : souvent).

« Il doit **avoir un œil sur tout** pour intervenir si besoin. En cas d'échec, il est le principal responsable. »

(Dirigeant de « N. »)

« Le dirigeant est un **chef d'orchestre**. Je ne produis rien, j'**organise** le travail des autres pour le mettre en musique et m'**assurer** que tout le monde avance dans la bonne direction et dans le bon rythme. »

(Dirigeant de « S. »)

« Le dirigeant est un **gestionnaire** (personnel, respect de la législation, contrat de travail, paie, commandes des fournisseurs, plannings...). Il doit être opérationnel et avoir le sens politique pour éviter de commettre les gestes qui tuent. »

(Dirigeant de « N. »)

« L'exemplarité est importante, la ponctualité aussi. Il doit avoir fait tout son devoir pour ne pas mettre en péril les délais. J'ai 500 papiers à signer dans la semaine, si ce n'est pas fait, on prend du retard. C'est l'**aspect administratif** de la fonction car le dirigeant est celui qui a la **signature**. »

(Dirigeant de « T. »)

« Il a besoin de déployer ses ailes et **s'assurer** que tout le monde avance, tel un dompteur de lions. Il a pour rôle d'éclairer, d'accorder, d'avancer de façon pédagogique, avec des outils, une méthodologie, ce n'est pas qu'intuitif. »

(Dirigeant de « A. »)

« Le dirigeant doit **s'assurer** régulièrement que les personnes sont bien dans cette **lignée**. »

(Dirigeant de « A. »)

En tant que pilote, le dirigeant est un acteur qui dépense de l'énergie pour la prise de décisions et la réalisation des actes et de la mise en œuvre, qui recherche la coopération en partageant des contenus des décisions et qui **instrumente son pilotage** de façon matérielle et immatérielle ou incorporelle (à travers tableau de bord de pilotage par exemple). Ce manager et animateur met en œuvre des moyens auprès des acteurs internes pour mobiliser et faire évoluer l'ensemble du **potentiel humain** de l'entreprise afin de maximiser les chances d'aboutissement des projets menés. De plus, il coordonne et planifie en mettant en place des **dispositifs** d'échanges d'informations entre les acteurs en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité dans une période déterminée. Il cherche en effet à **faire évoluer l'organisation** durablement afin de permettre sa survie à moyen et long termes. Enfin, il contrôle, évalue et vérifie le résultat atteint suite à l'objectif fixé a priori grâce à des indicateurs et des dispositifs de communication-coordination-concertation appropriés.

Le dirigeant manage, coordonne et développe les ressources internes afin d'optimiser la mise en œuvre stratégique grâce à un pilotage et à une animation efficaces et outillés.

À partir de ces différents rôles mis en exergue, nous pouvons à présent proposer notre définition du métier de dirigeant salarié.

3.3. Notre définition du dirigeant salarié

Un leader est quelqu'un qui a une vision et qui, surtout, sait où il va. Il est le type de dirigeant tout désigné pour relever les multiples défis du XXI^e siècle (Ouimet, 2005). Le leadership est l'élaboration d'une vision judicieuse des futures forces conjoncturelles et l'habilitation des membres de l'entreprise permettant la stimulation, d'une part, de leur mobilisation concertée autour de la réalisation d'un projet commun et, d'autre part, de leur engagement profond et indéfectible envers

la mission organisationnelle (Ouimet, 2005). Cependant, cette vision, ce charisme et/ou l'urgence de la situation ne sont pas toujours suffisants pour mener à bien un changement organisationnel. Selon Bennis et Nanus (1986), les leaders doivent :

- être capable de donner une vision, former un projet général, avoir une vision de l'activité, de l'entreprise, de l'avenir et de l'activité de chacun. Cela suppose une connaissance de l'entreprise et de la situation des gens ;
- être fiable et d'une constance inlassable, c'est-à-dire s'en tenir à un projet, le développer et montrer les possibilités de le mener à bien ;
- maîtriser la communication en communiquant ses idées, son enthousiasme, sa vision...

Finalement, nous retrouvons, en partie, dans cette définition du leadership les rôles attendus d'un dirigeant. Nous pouvons alors nous demander pourquoi nous cherchons d'autres rôles pour le dirigeant et que nous ne nous limitons pas aux travaux portant sur le leader en réunissant les cinq rôles sous cette appellation à la mode ? Tout d'abord, parce que les définitions du leader ne tiennent pas compte du métier spécifique du dirigeant, tout manager d'équipe et/ou chef de projets de l'entreprise peut être un leader si celle-ci répond à certaines caractéristiques. Ensuite, un comportement de leader ne suffit pas au dirigeant qui doit également avoir des **compétences** spécifiques en termes de pilotage, de vente, de négociation, d'écoute, de contrôle...

Dans ce sens, les travaux de Kouzes et Posner (1992) permettent de mieux circonscrire les mécanismes mis en jeu dans les processus d'attribution et d'identification qui jouent des fonctions majeures dans la conception du leadership. En effet, ils mettent à la fois de la substance sur la notion de charisme, voire ils la démystifient. Ils reconnaissent ainsi les compétences de base dans la conduite et le pilotage du changement (Pelletier, 1999). **Nous proposons une définition d'un métier et non pas seulement d'un comportement attendu.**

Notre cheminement pour parvenir à cette définition est de proposer une synthèse des rôles attendus (voir la figure n°28) d'un dirigeant salarié et ses composantes. Puis, nous montrons les compétences nécessaires pour tenir ces rôles. Ainsi, nous proposons une grille de convergences et spécificités (voir tableau n°26) entre les compétences, les habiletés et profils, les responsabilités et les rôles du dirigeant salarié et propriétaire mis en évidence par la littérature et par les interviews réalisés auprès des dirigeants.

Figure 28 : Les rôles du dirigeant salarié

Rôle de Commandant en chef	Rôle de Leader symbolique	Rôle de lien avec les parties prenantes internes et externes	Rôle de stratège	Rôle de chef d'orchestre
• Pouvoir disciplinaire • Responsable juridique • Arbitre / décisionnaire des règles du jeu	• Apporteur d'énergie • Exemplaire • Ambassadeur / représentant • Vendeur / négociateur / rassembleur	• Mandaté par le gouvernement • Interface politique • Rapporteur ascendant et descendant	• Visionnaire • Gouvernail • Répartiteur des ressources • Analyste / veilleur • Communicant	• Manager / animateur • Coordinateur / planificateur • Pilote • Contrôleur

Tableau 26 : Grille de convergences et spécificités entre les dirigeants propriétaires et salariés

	Convergences	Spécificités dirigeants propriétaires	Spécificités dirigeants salariés
Habiletés et profils	Fédérateur Artisan de la performance Prend ses responsabilités Goût pour le pouvoir Apporteur d'énergie Leadership	Prise de risque Ambition Visionnaire Confiance en soi Aisance relationnelle Goût pour l'argent Capacité de transmission aux générations suivantes	Prise d'opportunités Communicant Gros travailleur Patience stratégique
Responsabilités	Envers les salariés Envers les parties prenantes externes Envers la loi	Selon le statut juridique de l'entreprise	Selon le mandat
Compétences	Stratège proactif Manager Administrateur	Innovateur Vendeur Constructeur, développeur	Coordinateur Vendeur de ses idées Gestionnaire
Rôles	Commandant en chef Leader symbolique Stratège Chef d'orchestre Lien avec les parties prenantes internes et externes		

Un de nos premiers résultats est le fait qu'un dirigeant salarié ou propriétaire a les mêmes rôles. Cela rejoint les résultats de Mintzberg, pour qui il n'y a pas de différence entre les rôles des cadres.

Les **moyens** dont dispose le dirigeant pour tenir ces rôles sont le mode de management, les outils et les indicateurs. Ces rôles et ses moyens nous font supposer qu'il existe plusieurs dimensions dans le métier de dirigeant : la dimension politico-stratégique, la dimension managériale et la dimension organisationnelle. Rappelons que le rôle attendu est différent du métier en lui-même. Selon Thévenet (1992b), le métier a trois dimensions :

- Le métier lié à l'activité, soit la maîtrise de compétences techniques ;
- Le métier lié aux savoir-faire, autrement dit les compétences spécifiques ;
- Le métier lié aux façons de faire, aux façons de concevoir l'activité.

Nous proposons alors la définition du métier de dirigeant salarié suivante :

Le dirigeant salarié détient la **propriété managériale** de l'entreprise selon les modalités du **mandat** établi entre la Gouvernance et lui. Ce mandat attribue au dirigeant une **autorité statutaire** et **disciplinaire** de **commandant en chef** de l'entreprise, appuyée par le niveau de **leadership** et de **symbolique** accordé au dirigeant. Il est mandaté en tant que **principal stratège** de l'entreprise pour définir, vendre et piloter la **stratégie proactive** de l'entreprise, **concertée et négociée avec la Gouvernance**. Véritable **chef d'orchestre**, il coordonne, manage et anime le potentiel humain, technologique et matériel de son organisation, aidé de son équipe de direction, afin de **mettre en œuvre et décliner la stratégie** à travers toute l'entreprise. Le mandat prévoit un certain niveau de **retours d'informations** vers la Gouvernance, qui peut alors reconduire son mandat en l'état ou faire varier le degré de contrôle et de **pouvoir discrétionnaire** du dirigeant grâce au **comportement politique** adopté par ce dernier.

CHAPITRE 4 : L'ARRIVÉE DU NOUVEAU DIRIGEANT SALARIÉ : UNE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE SPÉCIFIQUE ?

Dans ce chapitre, nous développons l'un de nos cadres théoriques principaux : **la socialisation organisationnelle**. Nous définissons et nous expliquons les **concepts** qui composent cette théorie, tels les différentes phases, les agents socialisateurs ou la socialisation des salariés qui sont déjà présents au sein de l'entreprise. L'objectif de ce chapitre est de vérifier si le dirigeant a des besoins de socialisation organisationnelle spécifiques par rapport aux repreneurs ou aux salariés.

Nous présentons la mobilisation et l'adaptation de cette théorie **pour d'autres objets**, à savoir les employés et les repreneurs d'entreprises. En effet, la socialisation organisationnelle est très souvent mobilisée pour les travaux portant sur la reprise d'entreprise et nous en étudions les **apports**. Nous cherchons à savoir si les différents transferts et concepts étudiés dans le champ de la reprise d'entreprise peuvent être transposables, ou en partie utilisables, pour le nouveau dirigeant salarié. Nous présentons également les différents **indicateurs de mesure** de la socialisation organisationnelle.

Enfin, nous étudions le **besoin de re-socialisation** des salariés déjà en place et nous proposons des variables d'intensité de ce besoin en utilisant l'image et la comparaison du changement de dirigeant à un séisme, plus ou moins fort, aux effets positifs ou négatifs, sur tout ou partie de l'organisation.

4.1. La socialisation organisationnelle

4.1.1. Le concept de socialisation organisationnelle

4.1.2. La socialisation organisationnelle de l'employé (SOE)

4.1.3. Les agents socialisateurs

4.2. L'évaluation de la socialisation organisationnelle

4.2.1. Les indicateurs liés aux conséquences de la socialisation organisationnelle

4.2.2. La socialisation organisationnelle mesurée par des variables de résultats

4.2.3. La socialisation organisationnelle mesurée par les domaines de socialisation

4.2.4. La socialisation organisationnelle mesurée par son processus

4.3. La socialisation organisationnelle et la reprise d'entreprise

4.3.1. La reprise d'entreprise

4.3.2. La socialisation entrepreneuriale

4.3.3. Le besoin de « re-socialisation » des salariés déjà en place

4.1. La socialisation organisationnelle

Du point de vue anthropologique, la socialisation est un **processus fondateur de la société** alors qu'en sociologie, il y a prééminence de l'individu sur la société. En effet, du point de vue de la sociologie, il s'agit d'une sorte de conditionnement dont le but est de maintenir et de pérenniser les valeurs, us et coutumes des sociétés humaines (Lacaze, 2001 ; Boussaguet, 2005 ; Goudarzi, 2005).

En psychologie, la socialisation concerne la formation de la personnalité et le développement de l'identité permettant de comprendre les phénomènes sociaux. Ce concept a ensuite été importé en organisation sous la dénomination « socialisation organisationnelle ». Celle-ci se définit comme une forme particulière de socialisation qui concerne les adultes en situation de travail. Il s'agit d'« *un processus de transmission et d'acquisition de la culture et des savoir-faire* » (Boussaguet, 2005, p. 90).

4.1.1. Le concept de socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle est donc une forme particulière de la théorie de socialisation, initialement appliquée dans les champs de la sociologie et de la psychologie. Elle a lieu à chaque fois qu'un individu franchit une « *frontière* » de l'organisation et change de rôle (Van Maanen et Schein, 1979). Elle correspond à l'**ensemble des activités** que les organisations mettent en œuvre pour l'accueil et l'intégration de nouveaux arrivants. La façon dont sont socialisées les nouvelles recrues influence leurs attitudes et leurs comportements (Lacaze, 2001 ; Boussaguet, 2005). Clark (1997) définit la socialisation organisationnelle comme l'acquisition de connaissances, compétences, valeurs, rôles et attitudes associées à l'exercice d'une profession particulière.

La socialisation organisationnelle se définit également en tant que **processus**. Selon Louis (1980), « *la socialisation est le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre de l'organisation* ». Schein (1968) définit quant à lui la socialisation comme « *le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités* ». Pour Feldman (1976), « *la socialisation est le processus par lequel les employés passent du statut d'« outsider » au statut de membre participant et efficace* ». Ce processus permet ainsi à l'individu d'acquérir les valeurs, les comportements et les connaissances nécessaires pour **assumer pleinement son rôle au sein de l'organisation et en devenir membre à part entière, efficace et qui tient son rôle organisationnel** (Van Maanen et Schein, 1979 ; Louis, 1980 ; Feldman, 1976). Il s'agit donc d'un processus d'acquisition par lequel les individus apprennent les connaissances, les compétences et les dispositions qui font d'eux des membres plus ou moins efficaces d'un groupe social (Brim, 1966).

Selon Dixon (2005), la socialisation organisationnelle est un processus continu d'adaptation et de personnalisation d'un environnement. Pour Helm (2004), il s'agit d'un processus par lequel l'individu acquiert les connaissances, les compétences et les valeurs nécessaires pour répondre au niveau élevé de spécialisation de connaissances et compétences. Selon Klossner (2004), c'est un

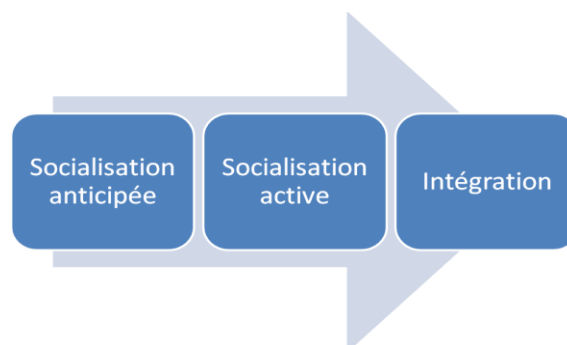
processus par lequel l'individu apprend les rôles et les responsabilités de sa profession afin de devenir un membre partageant la culture professionnelle de son organisation. Pour Dunn, Linda et Seff (1994), la socialisation organisationnelle est également un processus par lequel l'individu acquiert les attitudes, les croyances, les valeurs et les compétences dont il a besoin pour participer efficacement à la vie sociale de l'organisation. Selon Boussaguet (2005), c'est un processus par lequel l'individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation. Lacaze (2003) estime qu'il s'agit d'un **double processus** de transmission et d'acquisition de connaissances et de compétences impliquant l'organisation (un ensemble d'acteurs) et le nouvel arrivant (niveau individuel).

Il s'agit donc d'un **processus complexe** qui comprend des aspects cognitifs, affectifs et interactifs (Dubar, 1996 ; Gundry, 1993). Ce processus prend forme dans l'**interaction** entre l'acteur et son environnement physique et social de travail (Adler et Adler, 2005 ; Shamatov, 2005). Il se traduit par l'acquisition d'une sorte de culture de l'organisation vérifiable, notamment à travers le rapport à certaines valeurs, la possession de certaines connaissances et la mobilisation de certaines compétences (Allen et Meyer, 1990 ; Ashford et Saks, 1996 ; Dixon, 2005). La socialisation professionnelle est un **processus continu** (Hébrard, 2004) dont la fin n'est envisageable qu'au moment où l'employé quitte l'organisation (par exemple, à la retraite).

Il s'agit donc d'un concept visant à **comprendre et à faciliter le déroulement et le processus de l'intégration** d'un individu nouvellement recruté dans une organisation ou qui a changé de poste par promotion ou mutation. Cependant, selon Feldman (1976), c'est lors de l'entrée dans une nouvelle organisation que la socialisation organisationnelle est la plus intense.

La socialisation organisationnelle est généralement représentée comme un **processus longitudinal** constitué par trois étapes qui ont lieu avant l'entrée de l'individu dans l'organisation, au cours de l'intégration et enfin, durant la phase de management de son rôle. Au cours de ces phases, l'individu développe son employabilité (Lacaze, 2003). Il existe de nombreuses appellations de ces trois phases dans la littérature, comme en témoignent les figures n°29 et 31.

Figure 29 : Les trois phases de la socialisation organisationnelle selon Emery (1990) et Fischer (1997)



À partir de ces trois phases, Emery (1990), propose un modèle (voir figure n°30).

Figure 30 : Le modèle d'Emery (1990)

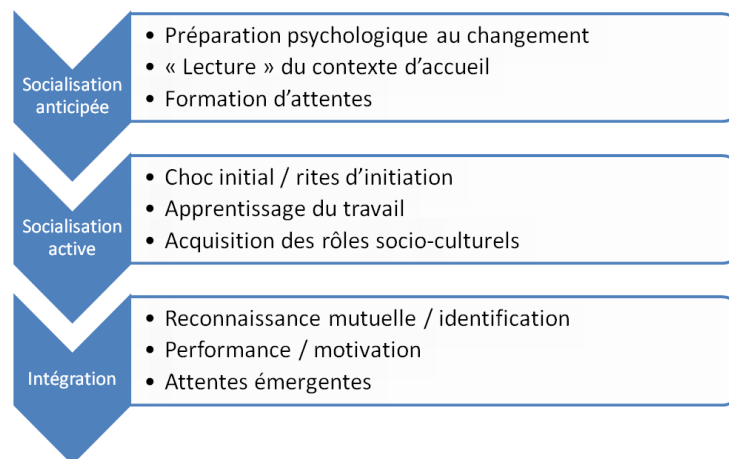
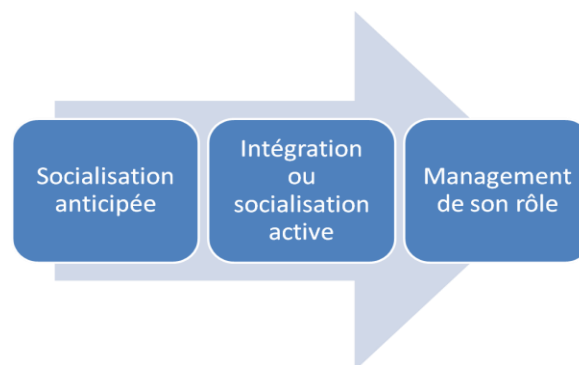


Figure 31 : Les trois phases de la socialisation organisationnelle selon Van Maanen (1975) et Feldman (1976) :



Les termes utilisés sont multiples mais il existe de très fortes ressemblances dans le contenu des étapes. Nous retenons donc la dernière dénomination pour des questions de simplification. Nous étudions à présent les trois phases, ou stades de la socialisation organisationnelle.

4.1.1.1. La socialisation anticipée

La socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation, par des formations ou des informations obtenues lors du processus de recrutement. C'est la phase durant laquelle l'individu **formule des attentes** à partir d'une idée qu'il se fait de l'emploi. Si les attentes des nouveaux sont **réalistes**, alors elles pourront être satisfaites par l'organisation. Cela engendrera un meilleur engagement de l'individu envers l'entreprise, qui sera alors plus performant, plus satisfait, plus motivé, et qui aura un sentiment d'efficacité personnelle (Lacaze, 2001). Si ses attentes ne sont pas satisfaites, son intégration sera moins réussie et il y a des risques plus importants d'absentéisme, d'intention de partir et de taux de rotation. Durant cette étape, Feldman (1976) explique que le réalisme en termes de précision et de la globalité de l'image de la future organisation, ainsi que la compatibilité entre les ressources de l'organisation et les besoins et les qualifications de l'individu permettent d'évaluer le succès de ce premier stade. Dans le prolongement de ces recherches,

Wanous (1980) a vivement défendu l'intérêt des entretiens d'embauche réalistes (« *realistic job previews* »).

Avant son arrivée effective, le nouveau dirigeant manque très souvent d'informations claires et réalistes sur le fonctionnement interne réel de l'organisation qu'il s'apprête à diriger, il va donc formuler des attentes plus ou moins proches de la réalité organisationnelle. Il apparaît également indispensable d'annoncer et d'expliquer l'arrivée d'un nouveau dirigeant auprès de l'ensemble des salariés. En effet, ceux-ci doivent aussi être préparés à ce changement de direction, pour amoindrir les **résistances au changement** qui peuvent être dues à la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause de compétences ou la préférence pour la stabilité par exemple. Cela correspond à bien **comprendre la portée du métier de dirigeant** en termes de compétences, comportements, rôles, responsabilités et pouvoirs avant même son arrivée au sein de l'entreprise ou à ce poste, en cas de promotion interne. Cette phase est la moins étudiée dans cette thèse mais nos chapitres 3 et 8 peuvent aider le nouveau dirigeant à mieux saisir la réalité du métier de dirigeant.

4.1.1.2. *L'intégration (ou socialisation active)*

La seconde phase est l'entrée à proprement dite du nouveau membre au sein de l'organisation. Il s'agit d'une période d'initiation aux tâches à réaliser, du nouveau rôle à tenir et des premières relations avec son groupe d'appartenance (Fisher, 1986). Le nouvel arrivant a beaucoup d'informations à gérer et à interpréter dans son nouveau contexte de travail (Fischer, 1997). Il confronte ses attentes avec la réalité de l'organisation ; des ambiguïtés et des conflits de rôle peuvent ainsi apparaître. Il cherche à comprendre la réalité organisationnelle qui l'entoure. Cette phase correspond aux stades de « l'adaptation » pour Feldman (1976) et de la « rencontre » ou « l'introduction » pour Van Maanen (1975), rejoint par Feldman (1981). Selon Feldman (1976), cette seconde phase a pour objectifs d'initier le nouvel arrivant aux tâches à réaliser et à la vie du groupe, de définir son rôle et d'évaluer son adaptation avec son responsable hiérarchique.

La phase d'intégration est donc essentielle car elle détermine la **performance**, l'intégration au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur. Cette phase d'intégration est ainsi un processus qui se traduit par un changement de statut.

4.1.1.3. *Le management de son rôle*

C'est l'état d'intégration des deux phases préalables. Cette phase correspond aux stades de « changement et acquisition » selon Feldman (1981) et elle est appelée « métamorphose » par Van Maanen (1975). Durant cette phase, le nouveau cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi. Plusieurs sortes de conflits sont possibles : ceux entre la vie professionnelle et privée et ceux entre le groupe de travail et d'autres groupes de l'organisation. Ces conflits nécessitent des arbitrages

Selon Feldman (1976), la socialisation est complète lorsque la personne **a franchi les trois étapes**. Il s'installe d'abord dans son rôle et, par la suite, il cherchera « à résoudre les conflits de rôle entre sa vie professionnelle et sa vie privée » (Lacaze 2003, p. 12). Un individu est considéré comme étant socialisé s'il maîtrise sa tâche, s'il a une perception claire de son rôle, s'il est intégré à son

groupe de travail, s'il comprend la culture organisationnelle qui l'entoure et enfin s'il a repéré les comportements et les attitudes valorisées au sein de son organisation (Boussaguet, 2005).

Nous analysons le concept de la socialisation organisationnelle approfondi sous l'angle des employés avec la SOE. Ces travaux cherchent à opérationnaliser la théorie de la socialisation organisationnelle à travers un objet de recherche particulier et nous apporte des exemples méthodologiques très riches pour l'élaboration de notre propre modèle.

4.1.2. La Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE)

La Socialisation Organisationnelle de l'Employé (appelée dorénavant SOE) peut s'appréhender à travers différents niveaux d'analyse : organisationnel, collectif, du point de vue du travail et de l'individu (voir tableau n°27). Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein et Gardner (1994) ont mis en évidence que la SOE est un processus qui évolue dans le temps, dans le cadre d'un même poste. En cas de changement de poste en dehors de l'organisation ou au sein de l'organisation, la socialisation de l'employé varie (Chao et *al.*, 1994). Ce processus ne se limite donc pas à la phase d'intégration dans une organisation, il s'inscrit dans le temps.

Tableau 27 : Les niveaux d'apprentissage lors de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé, d'après Lacaze (2003) et Fabre (2005)

Niveaux d'analyse de la SOE	Contenu	Implications
Organisationnel	Apprentissage des règles, avantages, système de rémunération ainsi que de la culture et des valeurs organisationnelles.	Compréhension et adhésion aux valeurs et aux règles organisationnelles.
Collectif	Apprentissage du fonctionnement du travail en équipe.	Compréhension et adhésion aux règles sociales du groupe.
Travail	Maîtrise des aspects techniques de l'emploi, procédure et jargon. Développement de capacités physiques nécessaires à la réalisation du travail (rapidité, force physique) et d'une vision claire de son rôle au sein de l'organisation.	Compréhension et acceptation de la tâche demandée et réalisation performante.
Individu	Intégration sociale de l'employé au sein de l'organisation.	Compréhension et acceptation de sa nouvelle identité professionnelle.

La revue de la littérature sur la SOE met en évidence qu'il s'agit d'un processus identitaire qui s'inscrit dans le temps, qui est ancré dans son environnement de travail et qui a un **impact sur la performance** de l'employé. La SOE diffère selon le secteur et la position occupée. La revue de la littérature met également en évidence les conséquences directes et indirectes de la SOE (voir le tableau n°28).

Tableau 28 : Les dimensions de la socialisation organisationnelle de l'employé, d'après Boussaguet (2005, pp. 95-99)

Conséquences directes de la SOE	Conséquences indirectes de la SOE
Maîtrise de la tâche	La satisfaction
La clarté du rôle	L'engagement et l'implication envers l'organisation
L'intégration dans le groupe de travail	L'intention de partir
L'internationalisation des valeurs organisationnelles	Le sentiment de performance

Ces différentes dimensions de la SOE ont un impact sur la satisfaction au travail, l'engagement et l'implication envers l'organisation, l'intention de partir et le sentiment de performance (Boussaguet, 2005, p. 98). Le processus de socialisation implique donc la compréhension et l'adhésion d'un nouveau salarié à son nouvel environnement professionnel (Fabre, 2005, p. 23). L'impact de la **construction de sens** sur la réussite de la socialisation organisationnelle semble important : en construisant du sens, l'employé voit sa satisfaction au travail évoluer (Perrot, 2005). En cas d'incompréhension et de non-adhésion aboutissant à l'insatisfaction de l'employé, il peut décider de quitter l'organisation. Au cours de la socialisation organisationnelle, l'individu vit un moment d'intense construction identitaire « *pendant lequel l'individu va pouvoir développer un sentiment d'appartenance à différents groupes sociaux (son équipe, son unité, son réseau professionnel, sa profession, son organisation, etc.), et par là même, une nouvelle identité sociale* ». Par conséquent, « *plus le niveau d'identification est fort, plus le niveau de socialisation organisationnelle est important* » Perrot (2005, p.43). Cette construction du sens et cette identification à l'organisation passent par différents **agents socialisateurs** (Perrot, 2001).

4.1.3. Les agents socialisateurs

Les travaux sur la SOE montrent que les agents socialisateurs jouent un rôle dans la création de sens à l'œuvre au cours de ce processus (Boussaguet et Valero-Mantione, 2005), comme le montre le tableau n°29. Peuvent jouer le rôle d'agent socialisateur de l'employé le supérieur hiérarchique, les collègues, un éventuel parrain ou tuteur, les collaborateurs (subordonnés) et les autres membres de l'entreprise. Ces agents socialisateurs repérés pour les employés sont les mêmes pour tous salariés qui arrivent dans une organisation ou qui changent de fonction. Ils sont forcément différents pour le dirigeant qui n'a pas de supérieur hiérarchique au sens classique du terme et pas de collègues non plus. Dans notre chapitre 8, nous repérons les agents socialisateurs du dirigeant salarié.

Tableau 29 : Les différents agents socialisateurs d'après Perrot (2001) et Boussaguet (2005)

Agents socialisateurs	Rôle dans le cadre de la SOE
Le supérieur hiérarchique	Personne clé en charge de la définition de la fonction et de l'évaluation des performances du nouveau.
Les collègues	Personnes se situant au même niveau hiérarchique que le nouveau, ayant un rôle similaire, donc bien placées pour répondre aux interrogations du nouvel entrant et ainsi faciliter son adaptation au sein de l'organisation.
L'éventuel parrain ou tuteur	Personne à qui l'entreprise confie le nouveau afin de l'initier et de le guider lors de son arrivée dans l'organisation. Cette personne est choisie en fonction de ses relations directes de travail avec le nouveau venu.
Le(s) subordonné(s)	Personnes pouvant être d'une aide précieuse pour les nouveaux entrants
Les autres membres de l'entreprise	Personnes avec qui le nouveau n'a pas de relations professionnelles directes.

Les agents socialisateurs sont des **guides informationnels**. Ils permettent au nouveau de comprendre et d'adhérer aux valeurs et aux règles organisationnelles, aux règles sociales du groupe, aux tâches demandées et à leur réalisation de façon performante ainsi qu'à sa nouvelle identité professionnelle. Ils représentent une **source d'informations** clé (Boussaguet et Valero-Mantione, 2005). Préalablement à ces échanges, la nouvelle recrue doit installer un climat de confiance avec les autres membres de l'organisation (Feldman, 1981). Ces relations de confiance sont facilitées lorsque les individus n'entretiennent pas de rapports hiérarchiques, créant ainsi un support mutuel et une meilleure collaboration entre le nouveau et les membres de l'organisation (Kram et Isabella, 1985). La socialisation des nouveaux est parfois jugée comme astreignante dans la mesure où elle exige du temps et de l'énergie car c'est une tâche supplémentaire (Boussaguet et Valero-Mantione, 2005). Être capable d'estimer qu'une personne a franchi les trois étapes de socialisation organisationnelle n'est possible que grâce à une évaluation de ce processus.

4.2. Évaluation de la socialisation organisationnelle

La socialisation professionnelle se vérifie notamment dans l'attitude et la pratique du travailleur (Høivik, 2005 ; Keith et Moore, 1995). Morrison (1993) démontre que les individus les plus rapidement intégrés sont ceux qui ont les plus hauts niveaux de socialisation. Il existe différentes méthodes pour évaluer ce niveau de socialisation.

4.2.1. Les indicateurs liés aux conséquences de la socialisation organisationnelle

Les indicateurs liés aux conséquences de la socialisation organisationnelle constituent la **grande majorité des mesures**. On analyse directement l'effet de la socialisation organisationnelle sur d'autres variables, telles la satisfaction au travail, le projet de quitter son emploi ou le rôle

professionnel... Ces variables sont censées représenter fidèlement le niveau de socialisation professionnelle du travailleur. Cependant, l'insertion professionnelle ne dépend pas uniquement de la socialisation organisationnelle (Martineau, Vallerand et Bergevin, 2008 ; Portelance, Mukamurera, Martineau et Gervais, 2008 ; Vallerand et Martineau, 2006). D'autres facteurs interviennent dans l'insertion professionnelle, comme la formation antérieure, le type de contrat d'embauche ou le type de poste occupé...

Le processus de socialisation organisationnelle peut être assimilé à une boîte noire puisque les recherches ne mesurent pas ce qui se passe à l'**intérieur du processus** mais seulement ses résultats, c'est-à-dire la satisfaction au travail, la maîtrise des savoirs et des compétences... Chao et al. (1994) nous rappellent que *« ces indicateurs sont en mesure d'établir des liens de corrélation entre un facteur et un degré de réussite de la socialisation professionnelle, mais ils sont incapables d'expliquer les causes de succès ou d'échec et d'identifier les problèmes à résoudre. Constaté des corrélations sans les expliquer ne permet pas d'analyser une situation, d'établir un diagnostic et des prescriptions »*.

4.2.2. La socialisation organisationnelle mesurée par des variables de résultats

Les variables expliquées par la socialisation professionnelle sont utilisées comme des indicateurs. Par exemple, la satisfaction au travail, l'intention de demeurer en poste, l'engagement sont des variables manifestes de ce concept. La mobilisation de ces indicateurs reste relativement éloignée du concept de socialisation organisationnelle mais elle a l'avantage de permettre la multiplication des mesures empiriques. Le problème rencontré est que, peu à peu, la mesure se substitue au concept lui-même (Allen et Meyer, 1990 ; Ashford et Saks, 1996 ; Jones, 1986). Ces **variables de type « attitudes »** ne sont reliées que de manière imparfaite à la socialisation organisationnelle et il faut identifier l'indicateur précis qui lui est associé.

En combinant ces variables pour atteindre la socialisation professionnelle et en identifiant leurs indicateurs, on multiplie les approximations dans les mesures. Nous pouvons alors nous demander si sa pratique est vraiment pertinente et si elle est réellement en adéquation avec le concept. En l'absence de certitude que les variations des variables expliquées (comme l'intention de changer d'emploi, la satisfaction au travail, l'engagement professionnel...) sont effectivement expliquées par la variation de la variable indépendante (la socialisation organisationnelle), il reste impossible d'affirmer que ce qui devrait être mesuré l'est bel et bien.

4.2.3. La socialisation organisationnelle mesurée par les domaines de socialisation

Les **domaines de socialisation** correspondent à ce qui est appris et ce qui est modifié au cours du processus, ce sont les différentes dimensions de la socialisation organisationnelle (Fisher, 1986). Chao et al. (1994) ont élaboré une mesure spécifique du construit théorique de la socialisation professionnelle en proposant une échelle qui se compose de six dimensions partiellement indépendantes :

- la maîtrise des compétences ;
- le développement de relations sociales ;
- l'acceptation de la culture organisationnelle ;
- la maîtrise du langage de la profession et du jargon organisationnel ;
- la capacité à utiliser les structures de pouvoir formelles et informelles ;
- la connaissance historique de l'organisation.

Ce travail de mise au point psychométrique réalisé par Chao et ses collègues (1994) a été réalisé en vue d'**opérationnaliser** ces six domaines et de mettre en exergue les enjeux du processus de socialisation suivants :

- la performance dans la tâche ;
- l'établissement de relations de travail satisfaisantes ;
- le décodage des relations et structures de pouvoir ;
- l'acquisition du langage propre à l'entreprise ;
- l'apprentissage des buts et valeurs tacites ;
- la connaissance de l'histoire, des traditions et coutumes de l'organisation.

À l'inverse de Fisher (1986), les travaux de Chao et *al.* (1994) laissent de côté la construction d'une identité professionnelle. Par ailleurs, les auteurs déconseillent d'utiliser l'ancienneté en tant que mesure du niveau de socialisation organisationnelle. Ils proposent une échelle de 34 items testée et améliorée qui bénéficie d'un bon niveau de fiabilité et de validité interne. Selon Fabre (2005), la variance expliquée par les six dimensions extraites lors de l'analyse en composantes principales serait de 58 % et restituerait les dimensions construites théoriquement. Ainsi, l'échelle de mesure est capable de **saisir plus finement le phénomène** de la socialisation professionnelle que les variables de résultat. L'échelle pourrait être enrichie par une variable comme l'identité professionnelle, associée à la socialisation professionnelle par des auteurs tels que Bauer, Morrison et Callister (1998). Les instruments de mesure de la socialisation devraient permettre de discriminer différents phénomènes, comme comprendre son milieu de travail (savoir qui fait quoi) et adhérer aux valeurs du milieu.

Taormina (1994, 1997, 2004) propose également une échelle de mesure en envisageant la socialisation comme un concept à quatre dimensions. L'auteur développe un inventaire de la socialisation organisationnelle (*Organizational Socialization Inventory*, OSI) comprenant 27 énoncés à évaluer sur une échelle en sept points, de fortement en désaccord à fortement en accord :

- la formation reçue par les employés ;
- leur compréhension de leur emploi et du fonctionnement de leur entreprise ;
- l'aide ou le support moral offert par leurs collègues ;
- des attentes des recrues quant à une carrière au sein de l'organisation.

Ces quatre dimensions ne sont pas parfaitement indépendantes, une action de socialisation pouvant influencer à la fois plusieurs dimensions. Cette **mesure multidimensionnelle** du niveau de la socialisation, est considérée par Taormina (1997) comme équivalente mais plus large que celle de Chao *et al.* (1994). Le OSI de Taormina est en effet relativement proche conceptuellement des six

dimensions de Chao et *al.*, mais il intègre davantage le rôle de soutien des collègues et les aspirations de carrière des recrues.

Dans la même lignée, Anakwe et Greenhaus (1999) font l'hypothèse selon laquelle la socialisation est un construit comprenant six dimensions, que nous pouvons relier en partie à celles de Chao et *al.* (1994) :

- la maîtrise des tâches (qui équivaut aux compétences professionnelles de Chao et *al.*, 1994) ;
- le fonctionnement au sein du groupe de travail, (soit les relations interpersonnelles de Chao et *al.*, 1994) ;
- la connaissance et l'acceptation de la culture organisationnelle (qui correspond aux objectifs et valeurs organisationnels proposés par l'échelle de Chao et *al.*, 1994) ;
- l'apprentissage personnel, c'est-à-dire l'apprentissage que fait un individu sur sa propre personne lorsqu'il est confronté à une nouvelle situation ;
- la clarté du rôle, qui est la résultante de l'adaptation de l'individu à son organisation.

La socialisation d'un individu entraîne une meilleure connaissance des attentes de l'employeur à son égard ainsi que de ses responsabilités envers l'organisation.

Tableau 30 : Synthèse des principales échelles de socialisation organisationnelle

Bauer et al. (1998)	Maîtrise de la tâche Clarté du rôle Intégration dans le groupe de travail Internalisation des valeurs
Anakwe et Greenhaus (1999)	Maîtrise de la tâche Clarté du rôle Fonctionnement avec son groupe de travail Connaissance et acceptation de la culture Apprentissage personnel
Ostroff et Kozlowski (1992)	Tâches associées à l'emploi Rôles à tenir (frontières d'autorité et de responsabilité, attentes et comportements requis pour la position occupée) Processus du groupe de travail Attributs de l'organisation
Chao et al. (1994)	Maîtrise de la tâche Groupe de travail Politique Langage Histoire Objectifs et valeurs
Haueter et al. (2003)	Tâches associées à l'emploi Groupe de travail Organisation
Thomas et Anderson (1998)	Rôle (connaissance et maîtrise des compétences requises et la compréhension des exigences de performance) Organisation Social Soutien interpersonnel
Taormina (2004)	Formation Soutien des collègues Compréhension de l'organisation Perspectives futures
Fisher (1986)	Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés... Comment faire le travail : Compétences et connaissances requises Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi

Ces échelles de mesure de la socialisation organisationnelle sont très génériques et elles ne prennent pas en compte les spécificités du métier de dirigeant. La maîtrise de la tâche par exemple, souvent citée dans les échelles, est difficilement applicable au dirigeant dont le métier est complexe et rarement composé de tâches fixes. Les composantes de son métier sont très globales. Lacaze et Roger (2000), proposent une échelle spécifique pour évaluer la socialisation organisationnelle des personnes travaillant en contact avec la clientèle (voir le tableau n°31), qui prend en considération les spécificités et les enjeux de cette population.

Tableau 31 : Des échelles pour des populations spécifiques

Lacaze et Roger (2000) : personnes travaillant en contact avec la clientèle	Maîtrise de la relation-client Intégration sociale Compréhension de son rôle et de son organisation Maîtrise des aspects techniques de la tâche
--	--

Nous nous basons cependant sur ces échelles, reconnues solides académiquement, pour proposer une grille d'évaluation de la socialisation organisationnelle du dirigeant, dans notre chapitre 8.

4.2.4. La socialisation organisationnelle mesurée par son processus

Comme nous l'avons étudié précédemment, Feldman (1976), Schein (1978) et Louis (1980) ont tenté de décrire le plus précisément possible les étapes que traverse un acteur lors de sa socialisation au travail et ils ont mis en exergue trois grandes étapes du processus de socialisation :

- la socialisation anticipée ;
- l'intégration, la socialisation active ou encore la confrontation à la réalité ;
- le management du rôle ou l'adaptation.

Ces travaux se centrent sur ce que vit l'acteur et ils ont recours à différents concepts (Martineau, Portelance et Presseau, 2009), comme les attentes envers le milieu professionnel, une vision réaliste du milieu de travail, les conflits d'identité, le changement, l'adaptation à de nouvelles valeurs, la perception et l'interprétation de l'information.

Ces travaux n'expliquent pas les **mécanismes de passage** entre les différentes étapes et ils restent peu explicites sur la durée des étapes de socialisation (Martineau, Portelance et Presseau, 2009).

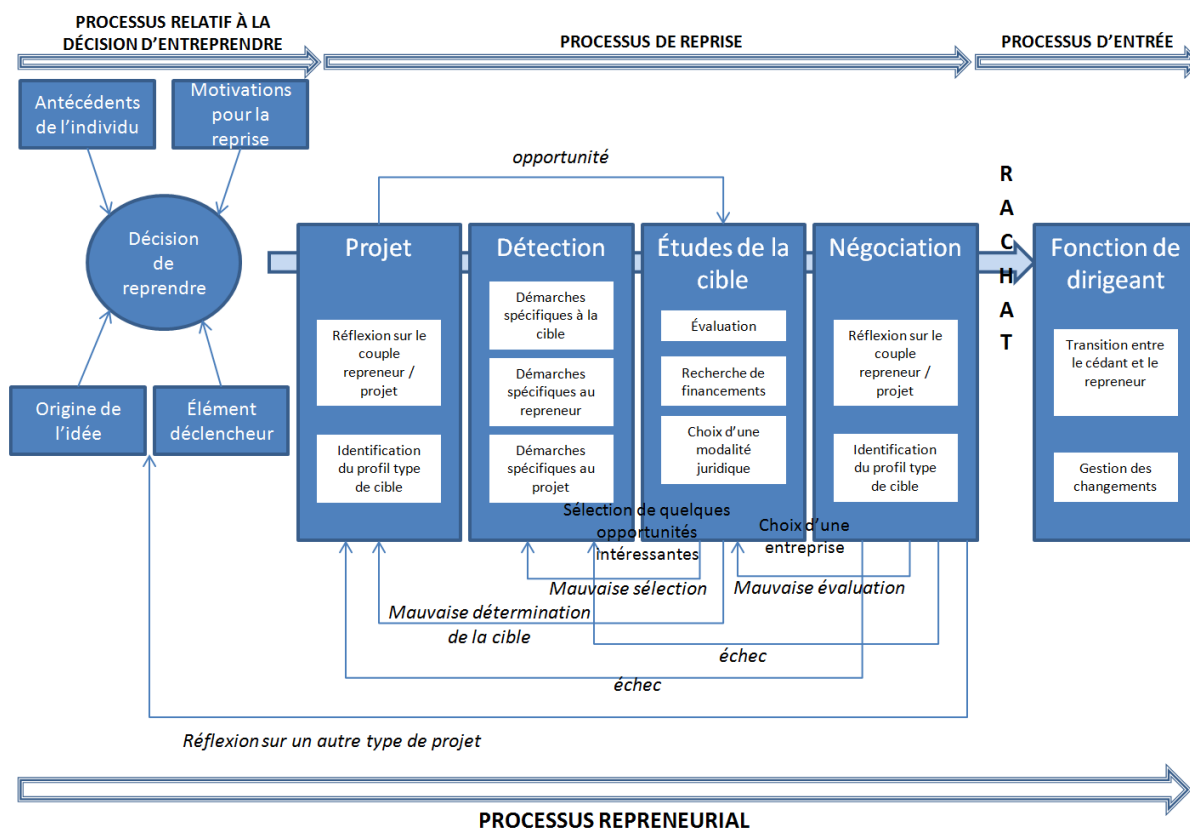
4.3. **La socialisation organisationnelle et la reprise d'entreprise**

La socialisation organisationnelle est souvent mobilisée dans l'étude de la reprise d'entreprise. Parcourir ces travaux nous permet d'établir les liens entre la socialisation organisationnelle d'un repreneur, dirigeant-propriétaire et la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié, à la recherche de convergences et de spécificités dans la gestion de la socialisation organisationnelle, en étudiant notamment la socialisation entrepreneuriale.

4.3.1. La reprise d'entreprise

La reprise d'entreprise est un **processus** qui, par une opération de rachat, aboutit à la **continuation** de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales...) (Deschamps, 2000 ; Siegel, 1989). Deschamps (2000) propose une représentation complète du processus entrepreneurial que nous présentons dans notre figure n°32.

Figure 32 : Représentation complète du processus entrepreneurial selon Deschamps (2000, p 382)



Ce qui est intéressant dans ce modèle, c'est qu'il peut être relié au **processus de décision du recrutement** du dirigeant salarié avec le projet du changement de dirigeant (pour cause de licenciement, départ en retraite...), la détection des besoins en termes de compétences et comportements, l'étude des candidats potentiels (internes ou externes), la négociation (salariale, stratégique...) et la prise de fonction suite à cette décision de recrutement. La fonction du dirigeant peut être recoupée avec la gestion de la transition et des changements à opérer. Ces changements peuvent être formalisés dans un plan de reprise, tout comme un repreneur propriétaire.

Selon Deschamps (2000), il existe en effet trois types de reprise : la **reprise de la gestion et de la direction** ; la reprise de la propriété sans la gestion ni la direction et enfin la reprise de la propriété et de la gestion et de la direction.

La reprise de la gestion sans la propriété correspond à la reprise de la gestion du repreneur rémunérant ou non les actionnaires, qui n'est pas propriétaire de parts, qui n'a pas la maîtrise de ses décisions : *« en dernier ressort, le pouvoir suprême est détenu par les propriétaires : seule l'acquisition de la propriété permet de qualifier une opération de reprise »* (Siegel, 1989). Il s'agit donc de notre objet de recherche : **le changement de dirigeant salarié est une reprise d'entreprise**. Nous avons besoin de comprendre les deux autres types de reprise pour bien les distinguer.

Le **transfert de propriété** est une notion étudiée dans le champ des transmissions des entreprises familiales. Selon Hugron (1991), le transfert de propriété est une transaction d'ordre financier, ayant des incidences fiscales et légales. Il s'agit de la transmission de tout ou partie du patrimoine professionnel, soit à titre onéreux, soit à titre gratuit. Ce dernier cas suppose un compromis entre les solutions propres au droit des affaires et celles imposées par le droit de la famille. Ce type de transfert donne droit légalement à la propriété de l'entreprise (Boussaguet, 2005).

Le **transfert de direction** a lieu lors d'un changement de direction, d'un changement de pouvoir. Il s'agit de la transmission du savoir stricto sensu, c'est-à-dire des connaissances détenues et accumulées, du savoir-faire, soit l'expérience maîtrisée, et le savoir-être, qui se traduit par une compréhension des autres et de la culture organisationnelle, formalisée et organisée entre les deux dirigeants (Mahé De Boislandelle, 2002). Dans le cadre de la reprise d'entreprise, on considère que *« le transfert de direction sera réglé de telle sorte que la dimension managériale soit valorisée au détriment de la dimension patrimoniale »* (Boussaguet, 2005). La **succession managériale** des entreprises familiales correspond au transfert d'expérience, de leadership, de l'autorité et des responsabilités. Le transfert de direction constitue un risque important (Estève, 1997) qui peut mettre en péril la survie-développement de l'entreprise à moyen et long terme.

Le changement de dirigeant salarié entraîne un transfert de direction, ayant une dimension managériale importante. Le nouveau dirigeant entreprend un processus de reprise de la gestion de l'entreprise. Les travaux de la reprise d'entreprise peuvent donc légitimement enrichir et alimenter nos propres travaux, malgré la différence de l'objet.

4.3.2. La socialisation reprenneuriale

La socialisation reprenneuriale est une des applications de la socialisation organisationnelle. Elle est définie telle un *« véritable processus d'influence mutuelle par lequel le reprenneur parvient à « changer » sous l'influence d'agents socialisateurs et en retour à « transformer » l'organisation sous sa propre influence d'agent socialisateur pour se faire reconnaître comme le leader à part entière »* par Boussaguet (2005, p312). Il s'agit d'un **processus réciproque de changement et d'adaptation mutuelle**. C'est une co-construction entre ce que l'individu et l'organisation vont s'apporter mutuellement. Le reprenneur est alors capable d'apprendre pour s'adapter à l'organisation et devenir un acteur pour construire un projet. C'est une approche à la fois psychologique et sociologique de la reprise d'entreprise qui avance que la réussite de la reprise dépend du nouveau dirigeant avant tout et de l'attitude constructive adoptée. C'est en effet le résultat des attitudes et des comportements qui crée des interactions socialisantes, c'est-à-dire tous comportements perçus comme coopératifs et toutes communications au sein de l'organisation.

Boussaguet (2005) démontre que les trois principaux agents socialisateurs de la SR sont le cédant, les salariés et le reprenneur lui-même. L'**ancien dirigeant** est un acteur facilement identifiable et reconnu dans le processus de la SR. Il a l'avantage de se situer au même niveau hiérarchique que le nouvel entrant et d'avoir déjà occupé cette fonction. Son rôle dans la SR est donc essentiel car il peut diffuser des informations réalistes au reprenneur, annoncer l'arrivée du reprenneur aux salariés,

présenter le repreneur aux salariés et devenir son « mentor » pour le « former » à sa fonction de dirigeant. Les **anciens salariés** permettent d'accélérer et parfaire la connaissance du repreneur, lui suggérer d'éventuelles modifications à apporter, l'assister dans sa prise de décision, voire de servir de confident (soutien émotionnel) et de relais (soutien technique). Enfin, **le repreneur lui-même** a un rôle à jouer dans sa propre socialisation en présentant son projet de reprise aux salariés et leur donner une vision claire du futur, en prenant des **mesures « psychologiques »**, c'est-à-dire qui touchent au système d'information et de communication, des **mesures symboliques** qui touchent au système de management, ou encore des **mesures coercitives**, autrement dit, s'il touche au système de sanction-récompense.

4.3.3. Le besoin de « re-socialisation » des salariés déjà en place

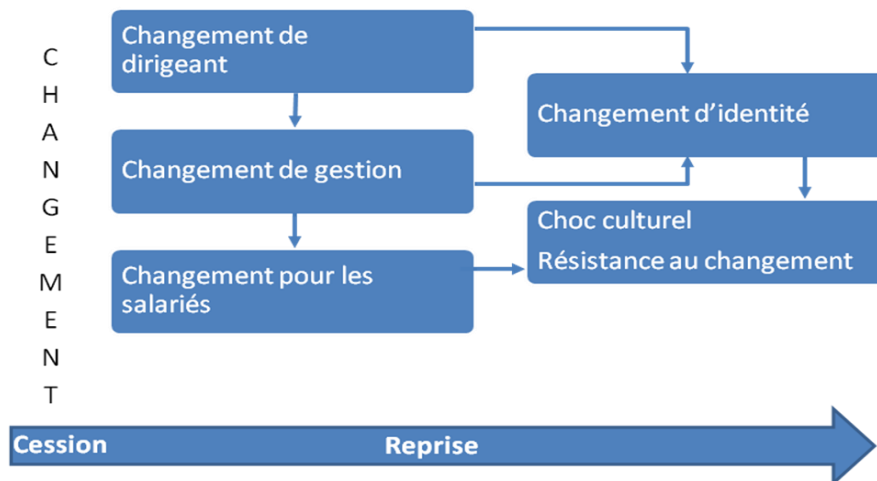
L'impact de l'individu sur l'organisation lors de son entrée en poste va notamment varier en fonction de son niveau hiérarchique : plus le nouveau membre entre à un **niveau hiérarchique élevé** dans l'organisation, plus il aura de l'influence sur les autres membres (Feldman, 1994). Le dirigeant étant au sommet, son arrivée va engendrer un besoin de re-socialisation pour les parties prenantes internes et externes.

Les membres de l'entreprise vivent donc un « **séisme** » (voir la figure n°34 ci-après) au départ de leur dirigeant qui engendre un **besoin de re-socialisation**. En effet, un besoin de re-socialisation est ressenti par les individus suite à un changement significatif dans leur environnement de travail (Boussaguet, 2005). Au vu de notre définition du métier de dirigeant, le séisme vécu est « pluri-dimensionnel ». Le départ du dirigeant-proprétaire est souvent qualifié de « polytraumatisme » à cause des traumatismes causés aux niveaux individuel, collectif et/ou organisationnel. En effet, le changement de dirigeant-proprétaire influe sur l'avenir et la pérennité entreprise (Barach et Ganitsky, 1995). La transmission est d'ailleurs assimilée à une véritable rupture et à une « expérience agonisante » par Barnes et Hershon (1976). Certains auteurs disent même que le départ d'un dirigeant-proprétaire de petite et moyenne entreprise revient à couper la tête de l'entreprise et l'entreprise se retrouve comme « en suspens » lors de l'étape d'intégration du repreneur (Boussaguet, 2005).

Pour Autissier et Moutot (2007), le changement entraîne une transformation des pratiques, des conditions de travail, des outils, d'organisation, de métier de l'entreprise, de stratégie et de culture. Le changement de dirigeant est une rupture qui entraîne des transformations d'ordre politique, stratégique, organisationnelle et managériale. Cette rupture peut être concrète ou abstraite, voire affective. Pour un changement de dirigeant, les modifications peuvent effectivement être visibles, avec des investissements, un nouvel organigramme, et cachées, ou plutôt immatérielles, avec un changement de stratégie, de relation avec la Gouvernance, de mode de management, de circuits hiérarchiques et/ou de communication... Cela se traduit par un besoin de re-socialisation des salariés déjà en place et de l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Concernant le changement de dirigeant salarié, il s'agit là aussi d'une **rupture** car il y a un changement de personne, de personnalité... Le départ d'un leader, d'un symbole, est dur à vivre pour certains membres de l'organisation. Le changement de direction en général est donc un **événement critique**, qui peut faire surgir des « *sources de résistances* » (Handler et Kram, 1988), puisque « il

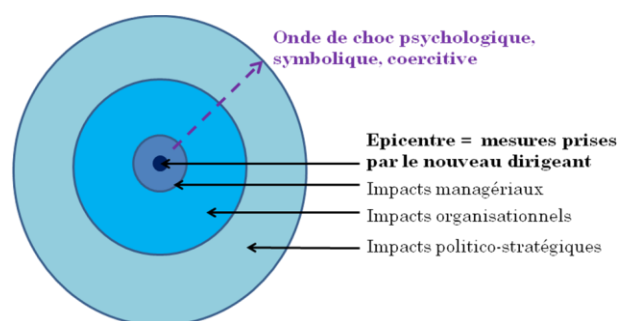
existe une résistance globale de l'organisation à tout changement qui risquerait d'affecter sa vie » (Enriquez, 1992), comme le montre la figure n°33.

Figure 33 : Logique du changement dans le cadre de la reprise d'entreprise, d'après Paturel et Deschamps (2001, p226)



Initialement, nous faisons l'hypothèse que le séisme était particulièrement violent et ressenti par l'équipe de direction et que l'onde de choc s'amenuisait pour les personnels sans responsabilités hiérarchiques, « protégés » par l'encadrement intermédiaire. Cependant, cette hypothèse s'est avérée invalidée par nos observations et les diagnostics réalisés. En effet, au sein de l'entreprise « S. », nous avons vu des personnels sans responsabilités hiérarchiques pleurer à l'annonce du départ de leur dirigeant charismatique. Nous avons alors fait évoluer notre hypothèse vers différents types de séismes et de deuils selon les impacts et les mesures prises par le nouveau dirigeant, à savoir un séisme politico-stratégique, un séisme managérial et un séisme organisationnel, en résumé, un séisme socio-économique qui touche tous les acteurs de l'organisation, comme le montre la figure n°34.

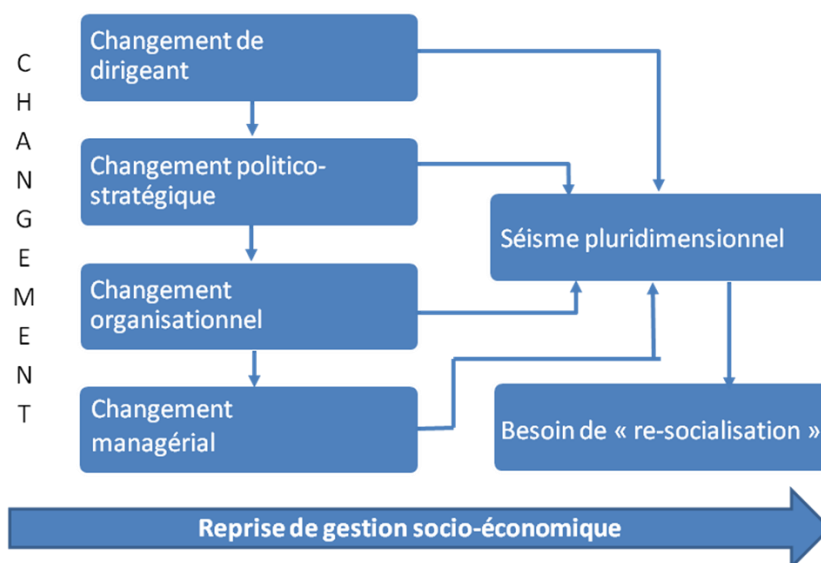
Figure 34 : Le séisme du changement de dirigeant



Ce séisme peut avoir des effets « **positifs** » ou « **négatifs** », il n'est pas forcément brutal, ni même ressenti, tout comme un séisme géologique. Parfois, le changement est nécessaire et un séisme peut s'avérer vertueux (Daclin, 2010). Vicieux ou vertueux, le changement de dirigeant entraîne un besoin de re-socialisation organisationnelle (voir la figure n°35) des salariés déjà en place car ce changement a des **impacts politiques** (changement de représentant légal, externe...),

stratégiques (sur la définition et/ou le pilotage de la stratégie), **organisationnels** (il peut entraîner d'autres départs, de l'inquiétude, de l'absentéisme, des mouvements sociaux...) et **managériaux** (il peut décider de changer le mode de management, la politique de gestion du personnel, le système de sanctions-récompenses...). Ces impacts ont des conséquences (positives ou négatives) sur la performance socio-économique de l'entreprise ou de l'organisation et représentent des **indicateurs de mesure** de la force du séisme, et donc du besoin de re-socialisation.

Figure 35 : Les impacts du changement de dirigeant salarié



Les variables de la force du séisme et du besoin de re-socialisation sont issues du travail d'imputation des matériaux terrains dans la nomenclature présentée dans notre chapitre 2 (Cf. tableau n°14) et correspondent aux idées-clés apparues.

Rappelons que les thèmes et sous-thèmes de la nomenclature ont été préétablis à la suite de la revue de littérature et des premiers rassemblements de matériaux terrain, mais que les idées-clés ont été définies en fonction des expressions des diagnostics et des points de synthèse (HEM) ou d'analyse (ND). Nous mobilisons de manière « équitable » les phrases-témoins et les points d'avis d'expert car ces derniers sont issus d'une méthode d'objectivation des données et achèvent la phase de diagnostic. En effet, l'avis d'expert permet de redessiner pour les acteurs et les chercheurs une représentation plus affinée de l'organisation et de ses phénomènes dysfonctionnels (Seghier, 2012). Nous présentons ci-dessous les verbatim et les points d'avis d'expert ayant permis l'apparition des **idées-clés** qui apparaissent en gras dans le paragraphe suivant.

4.3.3.1. *Besoin de re-socialisation pluridimensionnel*

Le **poids du passé trop important** représente un frein dans la conduite des changements opérés par le nouveau dirigeant. Tant que ce cap n'est pas tourné, le processus de re-socialisation semble compromis car les acteurs ne sont pas prêts à se tourner vers l'avenir et à accepter de participer aux changements (fréquence : très rarement).

« Le cap de la mise en œuvre stratégique n'est pas passé car on attache **trop de poids au passé** et qu'il y a une **crainte du changement**. »
(un membre de la direction de « T. »)

« La persistance de diverses identités professionnelles **historiques** et les nombreux conflits traduisent sans doute un repli des personnes sur leurs objectifs personnels, à défaut d'être mobilisées autour d'objectifs et de projets communs. »
(Non-Dit de « T. »)

Le poids du passé peut porter sur des éléments **symboliques**. Il est important que le nouveau dirigeant profite de la re-socialisation des acteurs pour créer une nouvelle entité symbolique dans laquelle il a une place propre (fréquence : très rarement).

« La **subsistance des symboles** montre que la page du passé n'est pas tournée et que la Direction se prive de jouer sur les symboles pour **faire évoluer les mentalités**. On peut changer avec efficacité sans être pour autant iconoclaste. »
(Non-Dit de « T. »)

« Il semble important de **créer une nouvelle entité symbolique** quant à son appellation et à la dynamique de sa vie interne, pour mettre fin à des cancanes sans intérêt qui détournent l'attention des vrais problèmes à résoudre. »
(Non-Dit de « T. »)

Toujours en lien avec le passé, la **forte implication du prédécesseur dans la mise en œuvre stratégique** rend l'acceptation d'un remplaçant plus difficile (fréquence : parfois).

« Mon **seul dysfonctionnement** au niveau de la stratégie est le départ de l'ancien dirigeant. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Certains cadres **ont profité** du départ de l'ancien Directeur régional et de la suspension des conventions avec l'ISEOR pour retrouver leurs petites habitudes très éloignées des objectifs. »
(un membre de la direction de « M. »)

« Dans l'entreprise, il y a de bons musiciens mais il n'y a **plus de chef d'orchestre**. »
(un membre de la direction de « S. »)

Le départ d'un **prédécesseur charismatique**, peut inquiéter quant à l'avenir ou au contraire donner de l'espoir quant à la possibilité d'être force de proposition ou de libérer la parole par exemple (fréquence : très rarement).

« On vient de perdre notre **capitaine** et je le vis mal. C'était une **personne charismatique**, un peu comme un **général d'infanterie**. Le jour où on part à la guerre, si le général part, c'est un peu raide. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« La **présence de l'ancien Directeur général** à la réunion territoriale était tellement **forte** que la parole des Directeurs d'établissement ne pouvait pas se libérer. »

(un membre de la direction de « F. »)

Lorsque l'**ancien dirigeant** était **proche de ses collaborateurs**, les acteurs sont particulièrement touchés par son départ. Le nouveau dirigeant doit orienter la re-socialisation en faisant reconnaître sa légitimité car la comparaison, naturelle, avec son prédécesseur peut être difficile à vivre pour lui (fréquence : parfois).

« **Avant**, quand j'avais besoin d'une décision, je voyais l'ancien directeur 15 minutes et c'était fait.

Maintenant, il faut attendre les dispositifs et ça prend du temps. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il y a une culture d'entreprise familiale au sein de la société M., les gens **ont l'habitude** d'être en contact avec leur patron et ont tendance à aller directement voir les directeurs, au lieu de venir m'en parler. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Certaines personnes qui ne sont pas en position de cadre peuvent imposer certaines décisions aux Directeurs parce qu'elles sont **en lien direct avec le Dirigeant**. »

(un membre de la direction de « F. »)

Le **manque d'informations sur le changement de dirigeant**, ne facilite pas la re-socialisation car les acteurs ont besoin de connaître leur nouveau patron pour s'adapter et vice-et-versa (fréquence : parfois).

« Lorsque nous **apprenons du jour au lendemain** que le président directeur général s'en va, je me demande quelle est la stratégie de l'entreprise. »

(un membre de la direction de « S. »)

« On **ne connaît pas** le nouveau Directeur général. Il manque une présentation officielle. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le personnel de la plateforme de télésurveillance **ne connaît pas le nouveau dirigeant** de l'entreprise. Nous ne savons pas qui fait quoi et vers qui nous tourner. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Nous apprenons du jour au lendemain, **sans explication ni réunion d'information**, le changement de poste à la direction générale et que nous ne dépendons plus du même directeur administratif et financier, devenu dirigeant. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« Il y a beaucoup de changements en ce moment, on voit les grandes lignes mais **on ne voit pas** quand ça va pouvoir être mis en place. »*
(un membre de l'encadrement de « T. »)

De plus, ce manque de communication peut entraîner des **doutes sur les raisons de départ de l'ancien dirigeant** ou un **manque de compréhension** de son départ qui ne constituent pas un terreau très fertile pour la re-socialisation (fréquence : parfois).

*« Dernièrement, il y a eu le départ du président directeur général, mais **nous ne savons pas pourquoi**. Apparemment, ça serait pour raisons personnelles mais je n'en suis pas sûr. »*
(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« On nous parle d'objectifs à atteindre et le directeur part. Pour les employés, **c'est louche** quand le capitaine quitte le bateau. Ils pressentent un nouveau plan social en 2012, telle la fin du monde en 2012. »*
(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« Le départ du patron de l'entreprise et celui de l'informatique à la concurrence ne vont pas dans le sens de la **crédibilité**, nous manquons beaucoup de vision à long terme. »*
(un membre de l'encadrement de « S. »)

L'**ambiance dégradée depuis le changement de dirigeant** est une conséquence visible des changements et des jeux d'acteurs en cours. Un nouvel équilibre est à trouver lors de la re-socialisation des membres de l'organisation (fréquence : parfois).

*« L'**ambiance est plombée** depuis la fin de l'année dernière. Je pense que c'est **dû au changement de direction** et que tout le monde essaye de se relâcher, de trouver la faille et de ne pas profiter de ce changement. »*
(un membre de la direction de « M. »)

*« **Depuis qu'il y a la nouvelle direction**, il y a un malaise. En réunion de cadres, le directeur et un directeur-adjoint s'envoient des pics et, parfois, l'encadrement est pris dans leur jeu. »*
(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« L'**ambiance s'est un peu dégradée** entre les personnes car elles sont de plus en plus stressées notamment par le **changement de Dirigeant**. Celui-ci en demande plus, à plus de monde et dans l'urgence. »*
(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Il y a un manque de communication car les employés travaillent surtout pour eux. Cela est peut-être la **conséquence d'un changement de Direction** et donc, les habitudes ont peut-être changé. »*
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le changement de Direction a créé du **stress** et les personnes ne communiquent plus oralement, elles se blindent pour se couvrir. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

Lorsque l'**organigramme** est **modifié par le nouveau dirigeant**, cela déstabilise les salariés déjà en place qui doivent alors réapprendre les circuits hiérarchiques en vigueur. De plus, ils doivent parfois comprendre leur propre nouveau positionnement au sein de l'organisation, faire connaissance avec leur nouveau chef, nouveaux collègues de travail... Ce temps de re-socialisation peut avoir des effets sur leur efficacité et la rapidité de transmission des informations, et donc sur la performance (fréquence : parfois).

« La **nouvelle répartition des fonctions** n'est pas encore claire dans les lignes hiérarchiques. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On ne **connaît pas l'organigramme** dans sa totalité. Lors de sa présentation au séminaire stratégique par le nouveau dirigeant, mon service n'apparaissait même pas." »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Je ne sais pas **où je me situe dans l'organigramme** qui a été présenté au début de l'année 2011 par le nouveau dirigeant. Je m'interroge donc sur ce que cela peut cacher et j'ai des craintes car je reste sans réponse." »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« L'organigramme est faiblement partagé par les salariés, c'est une **phase de transition** entre deux modes d'organisation, mais nous ressentons un vrai manque de **positionnement** dans l'entreprise. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

Lorsqu'il existe un **clivage entre la nouvelle équipe de direction et les autres membres de l'entreprise**, cela inquiète car la distance est perçue comme un mépris et est source de fantasmes. La re-socialisation doit être basée sur des informations fiables (fréquence : parfois).

« Quelque chose me choque par rapport à la **nouvelle équipe de direction** car ses membres nous parlent beaucoup de gestion et de respect des êtres humains. Or, je trouve qu'ils n'en ont pas. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Notre **nouvelle direction** manque de communication pour rassurer les salariés et leur montrer un peu de reconnaissance, après les rachats successifs. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On sent une **distance** qui s'instaure entre la nouvelle Direction générale et les établissements. Les membres du personnel des établissements **ne connaissent pas** les personnes du Siège. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

La **forte centralisation des décisions au niveau du nouveau dirigeant** peut déstabiliser les salariés déjà en place car ils peuvent la percevoir comme un manque de confiance et un contrôle excessif de leur travail (fréquence : souvent).

« Le nouveau Directeur général va trop dans le **détail**, il a **du mal à déléguer**, ce qui l'empêche de faire des choses importantes comme traverser les ateliers, être au contact avec la main d'œuvre directe. Il devrait plus **faire confiance** aux personnes. »

(un membre de la direction de « T. »)

« La nouvelle Direction **se mêle trop** de notre travail et il arrive même qu'elle fasse une partie de notre travail. Cela nous **frustre** et nous **dévalorise** car nous savons très bien le faire. Notre service est passé d'une liberté totale à un **contrôle trop serré**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Certains disent que notre nouveau dirigeant est un **dictateur** car il faut son accord pour tout. On ne peut pas foncer et voir par la suite si on a bien fait. »

(un membre de la direction de « S. »)

« J'ai été choqué de voir que le nouveau dirigeant **décide de tout** même si les Directeurs adjoints et les Directeurs d'établissements pensent que ce n'est pas la meilleure façon d'agir. C'est une manière de faire très **brutale**. »

(un membre de la direction de « F. »)

« Il serait bon que la nouvelle Direction générale implique les Directeurs d'établissement dans des projets comme les changements de logiciels. Nous sommes **spectateurs** de décisions dont nous sommes les acteurs. »

(un membre de la direction de « F. »)

« Je perds un temps fou en validation car la nouvelle Direction générale **veut tout voir**, du courrier relativement simple au coefficient d'un individu. »

(un membre de la direction de « T. »)

Le **manque de proximité entre le nouveau dirigeant et le personnel** ne favorise pas la re-socialisation et crée une distanciation (fréquence : très rarement).

« Notre ancien patron faisait tous les jours le tour des ateliers. Aujourd'hui, les gens **ne savent pas quelle tête a leur nouveau patron**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La nouvelle Direction **ne discute pas trop** avec le personnel en bas de l'échelle. De plus, les cadres parlent surtout entre eux et ne diffusent pas assez les informations à leurs équipes. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

Cela peut même engendrer des **doutes sur la légitimité du nouveau dirigeant** (fréquence : parfois).

« Le président directeur général vient de partir. Le nouveau était anciennement dans le comité de direction, va-t-il vraiment conduire la stratégie avec **la même volonté** ? »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il n'y a **pas de cohésion totale** au niveau du Comité de Direction car après le départ de l'ancien Directeur Régional certains des directeurs qui ont postulé à sa succession ont plus ou moins bien digéré la nomination de la nouvelle Directrice. »

(un membre de la direction de « M. »)

« La communication de la direction financière est froide et inefficace. C'est notre nouveau patron qui la dirigeait... »

(un membre de la direction de « S. »)

Ou encore des **doutes sur la capacité de changement du nouveau dirigeant**, ce qui est une illustration du besoin d'un séisme positif (fréquence : parfois).

« La stratégie aujourd'hui est plutôt claire mais comment **faire du neuf avec des personnes de l'ancienne organisation** ? »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On veut faire croire que le changement d'actionnaire et de dirigeant va modifier les comportements alors que c'est faux puisque ce sont toujours **les mêmes personnes** qui sont dans l'entreprise. »

(un membre de la direction de « S. »)

« **On se demande si** notre nouveau dirigeant et ses équipes auront les moyens de mettre en œuvre ce qu'ils ont promis. »

(un membre de la direction de « S. »)

« La nouvelle Direction devrait rassurer les équipes sur la question de **sa capacité à répondre aux défis** stratégiques et à la pression concurrentielle externe. »

(non-dit de « M. »)

Le changement de dirigeant peut entraîner des **doutes sur la capacité de prise de décision du nouveau dirigeant** (fréquence : très rarement).

« Il y a eu un changement de direction et des pions ne sont pas encore à leur place. Au final, **qui décide vraiment** ? »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

Ou sur le **manque de compétences du nouveau dirigeant** (fréquence : très rarement).

« Par manque de compétences, notre nouveau dirigeant n'a pas su répondre aux questions des représentants du personnel. Cela n'a pas favorisé la création d'un climat de confiance. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

Concernant l'**équipe de direction**, elle est **en cours de construction** suite à son changement de manager. Le besoin de re-socialisation des membres de cette équipe de cadres-dirigeants semble donc particulièrement important (fréquence : très rarement).

*« La nouvelle direction **se cherche encore**, il y a des tiraillements et ça bloque la prise de décisions. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« La **stabilisation** d'une équipe de direction et d'encadrement est une priorité importante. »*

(non-dit de « M. »)

Les membres de la Gouvernance doivent également se re-socialiser, d'autant plus lorsqu'il y a un **manque d'authenticité des relations avec la gouvernance** qui entraîne un contrôle accru et une perte de confiance (fréquence : très rarement).

*« Les deux sociétés sont **regardées avec défiance** par le Groupe, car elles ne sont pas capables de fournir les chiffres en temps et en heures, et les chiffres sont mauvais. Nous devons tout justifier et cela prend plus de temps. »*

(un membre de la direction de « T. »)

*« Il y a une **culture de la défiance** vis-à-vis de l'actionnaire. On ne va pas tout lui dire et cela induit une perte profonde de crédibilité. L'actionnaire ne croit plus ce qu'on lui raconte et fait de **l'ingérence** pour avoir plus d'informations. »*

(un membre de la direction de « T. »)

La re-socialisation peut engendrer une **inquiétude concernant l'avenir** de l'entreprise et de ses salariés, en attente d'être rassurés sur les compétences, la capacité de changement et de prise de décision de leur nouveau dirigeant (fréquence : souvent).

*« Nous ne connaissons pas vraiment la stratégie de l'entreprise, **ce que nous allons devenir**. Nous sommes assez méfiants après la fermeture du site de D. à laquelle nous ne nous attendions pas. Le motif de fermeture était plus politique qu'économique. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« **On ne connaît pas trop la stratégie** de l'entreprise. On a longtemps été sur la sellette car il y a déjà des confectionneurs dans le Groupe. L'atelier de confection a peur de disparaître. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il existe des **inquiétudes sur l'avenir** car on ne sait rien. Des **bruits de couloirs** partent dans tous les sens et peuvent faire des dégâts sur le moral et la motivation de certaines personnes qui les prennent pour argent comptant. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La stratégie est vraiment un **sujet d'inquiétude** pour toute l'équipe des systèmes informatiques. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Comme le service data n'a pas été impacté par le plan social, mes collaborateurs ont une certaine **inquiétude quant à leur avenir et aux futures décisions** de la nouvelle direction. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« La nouvelle direction nous a dit qu'elle voulait arrêter les contrats avec les clients particuliers. Or, la plateforme de F. travaille principalement avec eux. Cela **nous inquiète**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

Le **changement du mode de management** par le nouveau dirigeant perturbe les acteurs qui doivent changer et s'adapter (fréquence : très rarement).

« J'ai des collaborateurs de 40 et 50 ans et qui n'ont connu que l'ancienne culture d'entreprise. Je vais devoir transformer mes collaborateurs pour qu'ils travaillent différemment, à un rythme plus important, et il va y avoir des grincements de dents. »

(un membre de la direction de « T. »)

Le **séisme socio-économique** touche donc à la fois à des dimensions d'ordre organisationnel, managérial, politique et stratégique, et toutes les parties prenantes de l'entreprise, les salariés, la Gouvernance en premier lieu. Cela valide les hypothèses de notre thème « **le contexte de départ du prédécesseur** », comme quoi le changement de dirigeant engendre un séisme socio-économique sur l'ensemble des parties prenantes internes et externes, que l'infrastructure et la superstructure sont touchées par ce changement de tête et que le nouveau dirigeant doit comprendre le(s) facteur(s) de départ de son prédécesseur et le besoin de resocialisation des autres parties prenantes internes et externes.

Nous allons à présent chercher à mesurer la force de ce séisme pluridimensionnel en nous inspirant de celle utilisée pour la mesure des séismes géologiques.

4.3.3.2. Échelle du séisme socio-économique

L'échelle de Mercalli (voir le tableau n°32), injustement plus connue sous le nom d'échelle de Richter, propose une échelle basée sur les **conséquences visibles** des séismes géologiques.

Tableau 32 : L'échelle de Mercalli, source : <http://www.irsn.fr> (Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire)

I	secousse non ressentie, mais enregistrée par les instruments
II	secousse partiellement ressentie, notamment par des personnes au repos et aux étages
III	secousse faiblement ressentie, balancement des objets suspendus
IV	secousse largement ressentie dans et hors les habitations, tremblement des objets
V	secousse forte, réveil des dormeurs, chute d'objets, parfois légères fissures dans les plâtres
VI	légers dommages, parfois fissures dans les murs, frayeur de nombreuses personnes
VII	dégâts, larges lézardes dans les murs de nombreuses habitations, chutes de cheminées
VIII	dégâts massifs, les habitations les plus vulnérables sont détruites, presque toutes subissent des dégâts importants
IX	destructions de nombreuses constructions, quelquefois de bonne qualité, chute de monuments et de colonnes
X	destruction générale des constructions, même les moins vulnérables (non parasismiques)
XI	catastrophe, toutes les constructions sont détruites (ponts, barrages, canalisations enterrées...)
XII	changement de paysage, énormes crevasses dans le sol, vallées barrées, rivières déplacées...

Nous l'avons adaptée à notre séisme socio-économique à partir des idées-clés détaillées ci-dessus, qui sont alors assimilées aux variables de sa force. Plus le séisme sera fort et plus le besoin de socialisation organisationnelle des salariés déjà en place sera important, car un séisme fort implique des changements importants, voire une métamorphose complète de l'organisation. Notre échelle est qualitative, ce qui peut représenter une limite par rapport aux échelles métriques classiques. Nous rappelons que ce séisme peut être :

- **Positif** s'il participe et a pour objectifs le « sauvetage socio-économique » de l'entreprise permis grâce à un changement de politique et/ou de stratégie et/ou de mode de management ;
- **Négatif** si l'entreprise ne se relève pas du choc du séisme et ne parvient pas à piloter et à conduire les changements voulus par leur nouveau dirigeant et sa nouvelle équipe de direction.

Tableau 33 : L'échelle qualitative du séisme socio-économique

I.	Secousse du changement de dirigeant non ressentie par les parties prenantes internes et externes
II.	Secousse partiellement ressentie, notamment par les membres de l'équipe de direction qui changent de supérieur hiérarchique
III.	Secousse faiblement ressentie par les parties prenantes internes et externes (clients, fournisseurs, institutions...)
IV.	Secousse largement ressentie par les parties prenantes internes et externes, avec un impact sur l'ambiance générale de l'entreprise (en particulier si le deuil dû au départ de l'ancien dirigeant est important)
V.	Secousse forte au niveau politique, notamment au niveau de la Gouvernance, avec une modification du degré de contrôle envers le dirigeant
VI.	Légères transformations au niveau managérial, résistance au changement au niveau de l'équipe de direction concernant l'idéologie managériale, les outils et les indicateurs mis en place
VII.	Métamorphose au niveau managérial, résistance au changement au niveau de l'ensemble de l'encadrement concernant l'idéologie managériale, les outils et les indicateurs mis en place
VIII.	Révolution au niveau stratégique avec une inquiétude sur l'avenir ressentie par les acteurs de l'entreprise et une mise en œuvre stratégique affectée engendrant une certaine vulnérabilité
IX.	Rupture organisationnelle, en particulier des normes, des valeurs, des règles du jeu et de l'organigramme. Degré de proximité entre la Direction et le reste de l'entreprise modifié.
X.	Rupture hiérarchique, manque de transparence et absence de cohésion au sein de la Direction se traduisant par une forte rotation et/ou de l'absentéisme des membres de l'équipe de direction et une loyauté professionnelle limitée
XI.	Rupture généralisée se traduisant par une forte rotation du personnel et/ou de l'absentéisme au niveau de l'ensemble de l'entreprise
XII.	Impact très important sur le niveau de performance socio-économique (forte crise ou forte croissance) et sur l'innovation. Destruction quasi-totale de l'ancienne organisation.

Précisons toutefois que la rotation du personnel n'est pas toujours négative. En effet, sur l'un de nos terrains annexes, nous avons pu observer que le changement de membres de l'équipe de direction avait été plutôt profitable à l'organisation car ils sont partis dès qu'ils ont compris qu'avec leur nouveau patron, ils allaient devoir travailler davantage, c'est-à-dire réaliser les missions attendues pour la fonction occupée. S'ils n'étaient pas partis, cela aurait pu engendrer des conflits et perturber le processus de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant.

Le fil conducteur de cette échelle est l'impact sur la **performance socio-économique** de l'entreprise. Le changement de dirigeant et les mesures prises par ce dernier et son équipe entraînent un besoin de re-socialisation plus ou moins important des parties prenantes internes et externes déjà présentes. Dans le tableau n°34, nous faisons le lien entre le niveau du séisme, les populations particulièrement (et pas uniquement) impactées dans leur besoin de re-socialisation, suite à un degré de rupture plus ou moins important.

Tableau 34 : Le besoin de re-socialisation des parties prenantes internes et externes

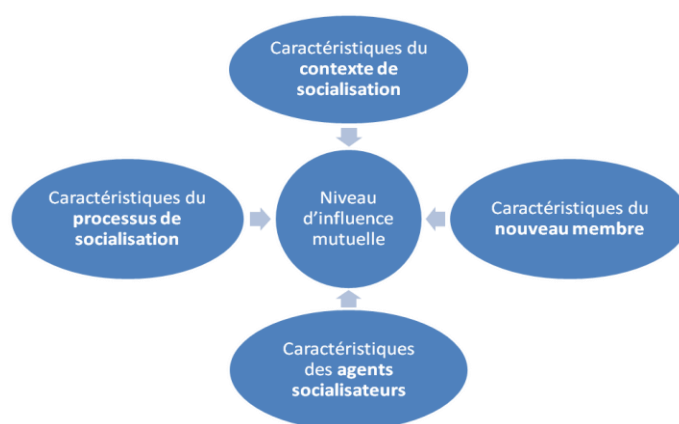
Niveau du séisme	Population(s) particulièrement impactée(s)	Degré de rupture socio-économique	Besoin de re-socialisation organisationnelle
I. à III.	Équipe de Direction (D)	Faible	Faible
IV. à VI.	(D) + Gouvernance (G)	Moyen	Moyen
VII. à X.	(D) + (G) + Autres membres de l'Encadrement (E)	Fort	Fort
XI. à XII.	(D) + (G) + (E) + Personnel sans Responsabilités Hiérarchiques (P)	Très fort	Très fort

Nous faisons donc l'hypothèse d'une corrélation forte entre le degré de rupture (le séisme) et le besoin de re-socialisation organisationnelle, qui peut bien ou mal se passer, selon les dispositifs et les rouages mis en place par la direction et les managers visant à piloter et accompagner ce changement socio-économique plus ou moins important.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Notre première partie nous a permis de présenter nos cadres théoriques, notre méthodologie de recherche-intervention et nos terrains d'expérimentation. Nous avons ainsi pu positionner et définir précisément notre objet par rapport aux dirigeants propriétaires et aux salariés dits « classiques », à partir de la revue de littérature et des définitions données par des dirigeants vus en entretiens complémentaires. Nous avons mis en exergue les compétences et les rôles transmissibles attendus d'un dirigeant. Nous avons proposé un concept de séisme et les variables qui le composent pour expliquer le besoin de re-socialisation des salariés déjà en place en cas de changement de dirigeant.

Figure 36 : Les variables de la socialisation organisationnelle selon Feldman (1994)



Feldman (1994) montre que la socialisation organisationnelle varie selon le contexte de socialisation (voir figure n°36), le nouveau membre, les agents socialisateurs et le processus de socialisation. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit d'un contexte de **ruptures** à la fois organisationnelle, managériale et/ou politico-stratégique. Le nouveau membre est un **personnage singulier** au sein de son organisation dont les enjeux de l'intégration sont spécifiques et stratégiques pour la survie-développement de l'organisation. Les agents socialisateurs sont forcément un peu **particuliers**, il peut s'agir de l'ancien dirigeant, de la Gouvernance, de pairs, des membres de l'équipe de direction ou des autres salariés mais le facteur hiérarchique ne permet pas une complète transparence et engendre des jeux d'acteurs et des manipulations. Ainsi, le processus de socialisation organisationnelle est forcément touché par les autres caractéristiques à cause de leur niveau d'influence mutuelle. Les limites de ce modèle est qu'il n'intègre pas les **procédures organisationnelles de socialisation**, ni les variables liées à la **personnalité du dirigeant**.

Le transfert de direction est différent du transfert de propriété et du changement de dirigeant propriétaire. Il existe cependant des besoins de socialisation organisationnelle convergents entre les salariés classiques, les repreneurs et les dirigeants salariés.

À leur arrivée, **les repreneurs d'entreprise** (au sens large, qui inclut donc les dirigeants salariés qui reprennent la gestion d'une entreprise) touchent un **héritage** à la fois socio-culturel et psychanalytique. Selon Estève et Mahé De Boislandelle (1999), transmettre une entreprise implique

de transférer un patrimoine, mais c'est aussi et surtout le transfert d'un ensemble de salariés, possédant un savoir-faire collectif. Si la notion de transfert de propriété et de patrimoine est moins importante et critique que le transfert managérial, alors il existe de fortes convergences entre les besoins de socialisation organisationnelle d'un repreneur d'entreprise et d'un dirigeant salarié. Cette similitude est renforcée par le fait que les mêmes rôles sont attendus, car ils sont dirigeants avant tout.

Si les rôles et compétences semblent constituer des invariants, les principales différences se retrouvent au niveau du **pouvoir discrétionnaire** et de l'**autonomie** dans les prises de décisions. Les dirigeants salariés vont donc avoir des besoins de socialisation organisationnelle spécifiques dans le sens où ils doivent créer une relation avec leur gouvernance, qu'ils sont généralement peu accompagnés par le prédécesseur alors que le cédant est plus présent lors d'une reprise d'entreprise. Enfin, le dirigeant salarié ne bénéficie pas de la **légitimité patrimoniale**. Le gérant va devoir gagner sa légitimité de dimension managériale, politico-stratégique et organisationnelle.

De même, la socialisation organisationnelle des salariés classiques ne peut être appliquée telle quelle à la socialisation organisationnelle du dirigeant car ce-dernier a un métier complexe et unique au sein de l'organisation, qu'il n'est pas accompagné par un supérieur hiérarchique, que le service des ressources humaines ne peut pas accompagner ou inclure leur patron parmi les parcours d'intégration classique au risque d'effriter le symbole et la légitimité du dirigeant. Le processus entrepreneurial est intéressant mais la phase que nous ciblons, l'intégration du dirigeant, est celle qui est la moins étudiée dans ce modèle.

Nous avons besoin d'adapter le modèle de socialisation organisationnelle car le dirigeant a besoin d'une phase d'intégration spécifique ainsi que d'une étape d'évaluation. Nous cherchons à faire émerger un modèle grâce à la littérature et à nos terrains d'expérimentation.

PARTIE 2 : LES PHASES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIÉ

Dans notre seconde partie, nous abordons les **phases de socialisation organisationnelle spécifiques au dirigeant salarié**, et en particulier la phase d'intégration qui nous semble être la plus complexe par rapport au rôle unique du dirigeant au sein d'une organisation. Le nouveau dirigeant veut-il tout changer ? Veut-il faire absolument différemment que son prédécesseur ? Nous cherchons à mettre en exergue un **processus** permettant une meilleure **prise en compte de ses besoins**, en termes d'informations stratégiques et générales, de savoir-faire technique, administratif, juridique... Nous mettons en évidence **trois dimensions de la reprise**, ce qui les compose et comment les appréhender pour une meilleure compréhension du contexte et du départ de son prédécesseur. Le but est de permettre une meilleure transmission du pilotage et de la gestion de la politique, de la stratégie, des Hommes et des activités. Nous introduisons et définissons notre concept d'**intégration stratégique** et nous cherchons à proposer un **modèle** de socialisation organisationnelle destiné aux dirigeants : la **Socialisation Organisationnelle du Dirigeant (SOD)**. Les variables qui composent notre modèle sont à la fois issues de la bibliographie et de nos terrains (observations, prises de notes, diagnostics...) et sont testées auprès des dirigeants que nous avons interrogés.

Nous proposons **différents scénarios** de reprise stratégique au nouveau dirigeant salarié, ainsi qu'une méthodologie pour formaliser son **projet de reprises**, aux enjeux à la fois individuels et collectifs, visant à « réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié ». Nous proposons également une « **grille d'auto-diagnostic** », avec des critères à prendre en compte pour que le nouveau dirigeant ait une bonne analyse et vision de l'environnement interne et externe et réussisse son intégration stratégique. Enfin, nous élaborons **des critères d'évaluation** de son degré de socialisation organisationnelle, important pour ne pas freiner la performance de l'entreprise .

Chapitre 5 : Trois dimensions de l'intégration du dirigeant salarié

Chapitre 6 : Une intégration stratégique ?

Chapitre 7 : Déterminer les besoins de socialisation organisationnelle du dirigeant salarié pour élaborer un plan de reprises

Chapitre 8 : Proposition d'un modèle de Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié (SOD)

Conclusion de la partie 2

CHAPITRE 5 : TROIS DIMENSIONS DE L'INTÉGRATION DU DIRIGEANT SALARIÉ

Une entreprise est l'articulation problématique, et en **constante construction et déconstruction** (nécessaire), d'une entité productive, d'une organisation sociale et d'un système (espace et unité) politique selon Martinet (1984). L'auteur estime que l'entreprise conduit à rechercher les voies et moyens d'une gouvernance partenariale – et plus seulement actionnariale –, cognitive – et plus seulement disciplinaire –, politique – et non plus réduite à un mécanisme économique –, dynamique plutôt que statique, processuelle plutôt que mécanique (Martinet, 2008).

Nous avons vu précédemment que la reprise d'entreprise est un processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la **continuation de la vie d'une entreprise**, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales...). Le changement de dirigeant salarié est, quant à lui, un processus qui, suite à un **recrutement** interne ou externe, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de ce qui la compose (potentiel humain, structure, situation socio-économique, Gouvernance, normes...). On peut donc parler de reprise de direction et de gestion d'une entreprise à trois dimensions. Ces trois reprises forment la **reprise socio-économique** de l'entreprise.

-
-
- 5.1. Créer une nouvelle dynamique socio-économique au sein de l'organisation
 - 5.2. La reprise politico-stratégique
 - 5.2.1. Élaborer et piloter la mise en œuvre stratégique
 - 5.2.2. Créer une relation de confiance avec les parties prenantes internes et externes
 - 5.2.3. Les différentes options de reprise politico-stratégique
 - 5.2.4. La reprise politico-stratégique sur nos terrains d'expérimentation
 - 5.3. La reprise organisationnelle
 - 5.3.1. Reprise de circuits organisationnels
 - 5.3.2. Gardien des normes dans un univers « tétranormalisé »
 - 5.3.3. La reprise organisationnelle sur nos terrains d'expérimentation
 - 5.4. La reprise managériale
 - 5.4.1. Constructeur de son entourage professionnel
 - 5.4.2. Vendeur pédagogue
 - 5.4.3. Gardien de l'idéologie et de la décentralisation du mode de management
 - 5.4.4. La reprise managériale sur nos terrains d'expérimentation
-
-

5.1. Créer une nouvelle dynamique socio-économique

Un des dirigeants que nous avons interrogés nous disait : « *l'ancien dirigeant, ce manipulateur, son successeur, cet intrigant.* ». Nous avons vu avec le séisme (voir le paragraphe 4.3.3.) que les acteurs étaient **plus ou moins perturbés** par le changement en général et celui de dirigeant en particulier. En effet, la **rotation des membres de la Direction inquiète**, comme le montrent les phrases-témoins ci-dessous (fréquence : parfois) :

« La **rotation** importante des auteurs de la stratégie et leur manque de cohésion provoquent l'**instabilité** de la stratégie. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« L'importante **rotation des cadres de Direction** interpelle. Dans un contexte de croissance rapide et de structuration de l'ensemble associatif, la stabilité des équipes et des personnes-clés est porteuse d'enjeux forts. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« L'**instabilité historique** de la direction est un dysfonctionnement majeur. Elle change en moyenne tous les 24 mois depuis dix ans. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« En dix ans j'ai connu neuf patrons. Chacun arrive avec sa vision, son équipe, copinage oblige et il n'y a **pas de perspective de stabilité.** »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

Le départ d'un dirigeant risque d'entraîner une instabilité stratégique, la perte d'informations ou de connaissances **non formalisées** (la mémoire d'un historique, des contacts de personnes internes et externes...) en l'absence d'un **relais efficace et instrumenté**. En effet, son successeur **hérite** de personnes, de valeurs, d'une culture, d'un passé historique et de ce qu'a fait son prédécesseur, dont il va devoir tenir compte pour mener à bien son plan de reprises. Outre la prise en compte de cet héritage, Thévenet (1992) nous rappelle que les critères de réussite de l'entreprise sont sa **capacité stratégique** de trouver quelles activités entreprendre dans les domaines et opportunités d'un environnement et d'une situation interne ; sa capacité à se fixer un projet et d'**avoir une vision** de ce qu'elle sera dans l'avenir, à long terme et sa capacité à **mobiliser les personnes**.

Nous adaptons ces capacités de réussite de l'entreprise aux capacités de réussite de s reprises de l'entreprise du nouveau dirigeant car c'est la vision du dirigeant qui donne la feuille de route à l'entreprise. Ce dernier doit donc lui-même détenir certaines capacités :

- Une **capacité politico-stratégique** afin d'avoir une vision claire et négociée avec la gouvernance des actions à entreprendre grâce à une bonne connaissance et à une veille orientée sur l'environnement interne et externe ;
- Une **capacité organisationnelle** pour se donner les moyens de réussir ce projet grâce à des dispositifs, des indicateurs et un pilotage efficaces ;

- Une **capacité managériale** s'il veut développer et consolider son potentiel humain, ses compétences pour plus d'efficacité de la mise en œuvre stratégique, à travers un mode de management partagé.

Ces différentes capacités représentent les différentes reprises du dirigeant salarié, à savoir une reprise politico-stratégique, une reprise organisationnelle et une reprise managériale, que nous allons détailler.

5.2. La reprise politico-stratégique

Les verbatim ci-dessus montrent que le changement de dirigeant produit des effets d'**instabilité sur la mise en œuvre stratégique**. Cette instabilité peut se traduire par un ralentissement des prises de décisions politiques, stratégiques et de leur mise en œuvre. Il peut également avoir un certain flottement avec l'expédition des affaires courantes, plus simples et urgentes. Avant de poursuivre cette réflexion, entendons-nous d'abord sur les notions de « stratégie » et de « mise en œuvre stratégique ».

5.2.1. Élaborer et piloter la mise en œuvre stratégique

Il y a eu une forte **évolution de la notion de stratégie d'entreprise** depuis ses inspirations militaires (Fiévet, 1992). Auparavant, elle était utilisée dans le but de combattre la concurrence, aujourd'hui, elle vise l'acquisition, la maîtrise des ressources et des compétences lui permettant de se différencier face à ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover, d'être flexible pour s'adapter aux mutations environnementales et stratégiques de ses concurrents. La stratégie est donc un **ensemble de décisions** ou d'intentions délibérées, articulables et identifiables (Nelson, 1991). Cette définition suppose que celui, ou ceux, qui décide(nt) de la stratégie à mener ai(en)t, dans une rationalité limitée :

- une vision globale des ressources, des forces et des énergies disponibles ;
- une vision claire de leur environnement interne et externe ;
- un projet pour la survie-développement de l'organisation.

L'élaboration de la stratégie par le nouveau dirigeant sera différente, car il aura une meilleure vision s'il y a eu la **transmission d'une stratégie formalisée** par son prédécesseur, ou si l'entreprise dispose d'outils de mise en œuvre stratégique structurés.

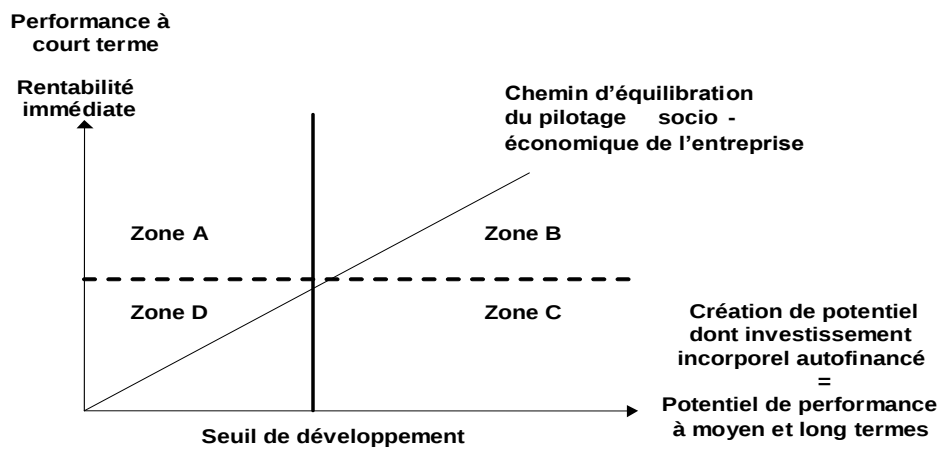
Depuis les travaux pionniers d'Aguilar (1967), plusieurs auteurs se sont intéressés à cette activité considérée comme cruciale pour la survie de l'entreprise. En effet, les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement. Certains auteurs estiment que, dans un premier temps, ces décisions sont prises après avoir identifiées, évaluées et comparées ses **forces et faiblesses** par rapport à celles de ses concurrents. Dans un second temps, il s'agit d'analyser les **évolutions probables de l'environnement** pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action (Andrews, 1980). Ansoff (1965) distingue différents types de décisions : les décisions stratégiques, les décisions opérationnelles et les décisions administratives. Selon Andrews (1980) et Ansoff (1965), les **décisions stratégiques** sont

essentiellement externes et concernent les relations de l'organisation avec son environnement et le marché. Les **décisions opérationnelles** correspondent à l'allocation de ressources et au contrôle de leur utilisation dans le but de maximiser l'efficacité du processus d'utilisation des ressources. Les auteurs précisent que les décisions opérationnelles sont plutôt de nature interne, alors que les **décisions administratives** concernent l'acquisition, le développement et l'organisation des ressources permettant l'atteinte des objectifs fixés et des décisions stratégiques prises. Le BCG de l'école de Harvard considère que l'entreprise la plus performante dans un segment donné est celle dont la taille est dominante par rapport à celle de ses concurrents. La stratégie adoptée est celle d'un positionnement sur le marché par rapport à celui des concurrents.

Nous retrouvons d'autres logiques de rapport de force « dominant-dominé » dans la littérature, abondante de la stratégie, avec une **logique de différenciation et d'avantage concurrentiel** étudiée par Porter (1985, 1986). Selon l'auteur, le principe de l'avantage concurrentiel est que « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* » car il est capital d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel afin de les exploiter. Ce travail de prospection repose presque entièrement sur l'utilisation de la chaîne de la valeur comme instrument d'analyse. La chaîne de valeur est définie comme étant l'imbrication des **activités créatrices de valeur** en distinguant activités principales (la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et vente, les services) et de soutien (les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines et l'infrastructure de la firme).

Selon Savall et Zardet (2005), la stratégie est le fait de **concevoir, réunir et manœuvrer** des ressources, des forces et des énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse dans un contexte relativement conflictuel et de compétition, afin de réaliser un **projet de l'acteur** (entreprise ou individu) comportant des enjeux importants et relativement **durables**. « *Les orientations stratégiques sont les lignes générales d'actions sur le long terme, définies par l'équipe de direction, qui fixent un sens aux acteurs internes pour les choix ultérieurs des politiques et des objectifs stratégiques. Ces derniers sont les objectifs explicités et reconnus que l'organisation veut atteindre dans un délai d'un à trois ans pour sa survie-développement.* » (Savall et Zardet, 2005, pp 479-493). Dans leur théorie de la **tétranormalisation**, les auteurs distinguent quatre zones de choix stratégiques (voir la figure n°37).

Figure 37 : Le pilotage stratégique, Savall, Zardet, « Tétranormalisation défis et dynamiques », 2005, p152



La zone A correspond à une **stratégie insidieusement dangereuse** à court et moyen termes. L'entreprise accumule des retards en création de potentiel et elle ne prépare pas ses résultats futurs, en investissant (création de potentiel matériel et incorporel), d'où un risque de perte d'emplois et de valeur ajoutée à court et moyen termes. La zone B est la **zone de survie-développement et de stratégie équilibrante** à court et moyen termes, avec une probabilité de création d'emplois et de valeur ajoutée à court terme ou à moyen terme, à condition que le degré d'ambition stratégique de l'entreprise soit suffisant. La zone C est une zone de **stratégie dangereuse** car l'entreprise accumule momentanément de la création de potentiel sans performance immédiate, ce qui provoque, à court terme, des difficultés de trésorerie et, à moyen terme, des problèmes de développement de potentiel. L'entreprise produit trop à moyen et long termes et pas assez à court terme pour alimenter sa performance immédiate, ce qui engendre un risque immédiat à la fois de valeur ajoutée et de perte d'emplois. Enfin, la zone D, est une **zone visiblement très dangereuse** car l'entreprise est à la fois en-dessous de son seuil de survie (ses résultats immédiats et sa capacité d'autofinancement sont insuffisants) et en-dessous du seuil incompressible de renouvellement de son potentiel matériel et incorporel ou humain. L'entreprise encourt un risque de perte d'emplois et de valeur ajoutée immédiates, puis de disparition par liquidation, ou de perte d'autonomie par fusion-acquisition de l'entreprise. L'équilibre est facilité par des outils de modélisation simples : un pour créer des résultats immédiats et un second plus axé sur la création de potentiel. Les choix stratégiques faits par le dirigeant et son équipe ont ainsi un véritable impact sur la survie-développement de l'entreprise.

Ainsi, produire de bons produits ou services, avec de bons processus **ne suffit pas** à une entreprise pour survivre longtemps. Il existe plusieurs types de stratégies, d'opérations d'affaires (Cole, 1959) : l'innovation, l'imitation et la répétition. Pour survivre, la littérature s'accorde sur le fait que l'entreprise doit **innover** car c'est un moyen de se différencier de ses concurrents (Schumpeter, 1934). Afin de limiter les risques de modifications brutales et non anticipées de l'environnement concurrentiel (Lorino et Tarondeau, 2006) et de ses règles du jeu, l'organisation a tout intérêt à avoir une capacité et une rapidité d'adaptation, c'est-à-dire à adopter une **stratégie proactive**.

Pour être **apporteur d'innovation**, le dirigeant doit adopter une stratégie à la fois innovante, c'est-à-dire fondée sur l'environnement interne de l'entreprise, le caché et l'infrastructure d'analyse et d'action, et proactive (Savall et Zardet, 2005). L'**infrastructure** regroupe tous les dispositifs, souvent peu visibles, qui organisent et co-déterminent la qualité, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement de l'organisation, par exemple, les dispositifs de synchronisation, de stimulation et de toilettage. La **superstructure** constitue les composantes de l'organisation visibles et relativement stables. Une fois cette stratégie définie, elle peut s'enraciner dans l'environnement interne grâce à l'action stratégique faite sur l'infrastructure.

Une stratégie innovante est l'opposé d'une stratégie d'imitation. En effet, la stratégie d'innovation ou proactive (Schumpeter, 1934), intègre la **prévention des risques** grâce à l'écoute de son environnement et à la détection d'informations internes et externes et grâce à la participation active de tous les acteurs de l'organisation. De plus, anticiper n'est pas prévoir, selon Lesca (2003), qui consiste à calculer des tendances sur la base des données collectées durant une période passée. Anticiper, c'est **détecter les signes précurseurs de changements** pour pouvoir réagir vite. La capacité d'anticipation requiert, selon Ansoff (1975), des aptitudes au management, en termes de conduite, buts, mentalité, propension au risque et leadership des dirigeants clés, climat, compétence et capacité de l'organisation). En effet, le traitement des informations anticipatives relève de l'interprétation qui nécessite des compétences distinctives et la mobilisation de l'intelligence organisationnelle (collective) pour attribuer du sens aux signes et signaux faibles captés dans l'environnement. L'expression « veille stratégique » est une traduction du concept de « *environmental scanning* », c'est l'articulation de deux termes : « veille » et « stratégie » comme le signale Pateyron (1998). Elle est associée à l'utilisation de l'information sur l'environnement extérieur par les dirigeants de l'entreprise et se manifeste par la gestion efficace de la réception, de l'interprétation et de l'action.

La majorité de ces logiques et théories prône la différenciation par rapport à ses concurrents grâce à la connaissance de ses forces et faiblesses. Le risque est que cette balance penche trop fortement vers les forces de l'entreprise, alors moins désireuse de prendre des risques de changer et de se remettre en question. La veille sur l'environnement doit porter à la fois sur **l'externe** (normatif, concurrentiel, institutionnel, bancaire...) et sur **l'interne** (l'évolution de son potentiel humain et de ses compétences...) afin de permettre à l'entreprise d'être proactive dans sa recherche de création de performance globale.

Les membres de l'entreprise sont sensibles au **manque de proactivité de la stratégie** de leur entreprise car ils savent que cela peut nuire à ses performances, voire menacer leur emploi et l'avenir de l'entreprise (fréquence : souvent).

*« Avec la nouvelle loi, nous allons avoir d'énormes changements organisationnels à prévoir et à mettre en œuvre. Mais pour le moment, **personne ne bouge** ni au niveau national ni au niveau régional. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il était **prévisible** que l'Europe nous oblige à nous confronter au secteur des assurances. Comme nous n'avons pas de veille stratégique, nous ne sommes **pas du tout prêts** à nous adapter au marché des assurances privées. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Nous arrivons à percevoir ce que la concurrence fait **a posteriori**, mais nous n'avons aucun **système de veille** pour **anticiper** ce que les concurrents vont faire. Du coup, on ne peut prendre aucune décision. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Notre **réactivité stratégique** est trop lente. On fait des études au niveau national pour trouver de nouveaux services et, au mieux, on sera prêt début 2012 alors que la concurrence a lancé son produit phare en 2011. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« En dépit des nombreux projets menés par l'organisme, les orientations stratégiques sont **imprécises**, notamment pour l'encadrement, et **pas assez réactives** par rapport à l'environnement. »

(HEM de « F. »)

« Il va y avoir beaucoup de grands départs au National et **rien n'est vraiment préparé** ce qui fait craindre, au niveau régional, une certaine incertitude quant aux nouvelles lignes stratégiques. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Nous ne préparons pas **les produits de demain** car nous ne faisons que **gérer le quotidien**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Actuellement, des services commencent à réfléchir à de nouveaux produits, alors qu'ils auraient dû le faire **il y a bien longtemps**. Notre produit est dévalorisé mais pas remplacé. Demain il sera gratuit. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

Les acteurs imputent ce défaut de proactivité à un **manque de veille stratégique** organisée et structurée permettant à l'entreprise de devancer ses concurrents et d'entretenir son avantage concurrentiel (fréquence : parfois).

« Nous sommes un peu en retard en termes de **veille stratégique** car vu le réveil de la concurrence, qui copie nos produits et élargit l'offre, nous n'avons pas assez anticipé la création de nouveaux produits. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On **ne connaît pas grand-chose** sur la concurrence. Sur leurs produits ou leur gestion administrative, on a juste des bruits, des échos non vérifiables. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« L'organisation de la mise en œuvre stratégique subit de nombreux défauts vis-à-vis de l'externe, qui est exprimé par l'insuffisante synergie avec les partenaires et l'**inadaptation de la veille stratégique**. »
(HEM de « M. »)

Ce manque de proactivité et de veille ressort sur l'**absence de stratégie à moyen et long termes**, c'est-à-dire au-delà d'un an et jusqu'à trois, voire cinq ans (fréquence : souvent).

« Y a-t-il une stratégie claire et un plan **à cinq ans** aussi bien pour la société X. que pour la société M. ? Si cela existe, ça n'est pas communiqué et les responsables manquent d'informations pour piloter les différents ateliers. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La stratégie **à long terme est floue**. Les gens ont beaucoup de mal à faire confiance à notre nouveau dirigeant car ils ont très mal vécu le plan de sauvegarde d'emplois du site de D. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La nouvelle Direction a une **vision à très court terme**. Nous basons notre stratégie sur l'évolution du dollar qui change toutes les semaines alors que nous ne faisons pas de la bourse. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Avec la Direction, nous ne parlons jamais des **cinq prochaines années**, de nos projets, de ce que nous allons faire. Nous ne faisons que gérer le stress sur des problèmes actuels, tels des **pompiers**. S'il n'y a rien de nouveau, demain nous serons morts. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On ne sait pas expliquer clairement quel sera notre rôle dans la future organisation car nos responsables n'ont aucune visibilité **d'ici un an**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Nous ne savons pas ce que l'entreprise attend de nous **à deux ans**, à part faire correctement notre travail. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On a une direction qui sait où elle veut aller mais on a du mal à savoir où elle veut aller **à horizon de trois ans**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

La **théorie du management stratégique** montre que la prise des décisions stratégiques relève de la compétence des **directeurs généraux** (Pfeffer, 1972 ; Hambrick et Mason, 1984) ou du staff (Shrivastava et Nachman, 1989). Cette construction de la raison stratégique se fait dans la durée, de manière patiente, délibérée, réfléchie, tendue vers une ambition forte et à long terme, ancrée sur des compétences fondamentales, en dialectique avec les évolutions de marchés et de concurrences. Cette construction constitue **l'une des responsabilités majeures et l'une des préoccupations constantes du dirigeant** (Martinet, 2002). Ce dernier, et à des degrés différenciés, tous les managers

participant à la formulation des stratégies, doivent procéder à des rationalisations composites ou pluridimensionnelles et ne peuvent se laisser enfermer dans une quelconque rationalité a priori. Ces rationalisations s'inscrivent dans une optique procédurale et réticulaire puisqu'elles nécessitent d'être réglées par des procédures acceptées et s'opèrent dans et par des interactions d'acteurs (Martinet, 2008). Les dirigeants peuvent également s'appuyer sur l'expérimentation pour préparer leur entreprise à des futurs inconnus (De Rond et Thiétard, 2007). **La stratégie peut donc être élaborée en équipe ou par le dirigeant seul.**

Dans les diagnostics que nous avons réalisés, l'encadrement regrette de ne pas être plus **impliqué dans l'élaboration de la stratégie** (fréquence : parfois).

*« Ce qui manque au sein de l'entreprise, c'est une stratégie qui serait **discutée avec l'encadrement élargi**, qui intègre le service Achats, le Commercial, la Direction, la Production et la Recherche & Développement. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Je suis salarié et non membre de l'association. Il est dommage que les salariés ne soient pas plus **impliqués dans la politique associative** par le biais de leur adhésion. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

*« Les Directeurs d'établissements se sentent insuffisamment **acteurs de la prise de décisions stratégiques**, qu'ils perçoivent comme imposées par la Direction générale. »*

(HEM 17 de « F. »)

L'élaboration de la stratégie est par ailleurs rendue plus délicate en l'**absence de dispositif d'élaboration de la stratégie** ou par **manque de temps consacré à l'élaboration de la stratégie** (fréquence : très rarement) :

« Ce n'est pas normal que l'on n'ait pas de réunion stratégique. On a des réunions entre la Direction, le Responsable commercial, le Responsable financier et les Responsables de production, mais ce ne sont pas de véritables réunions stratégiques. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Nos dispositifs de communication-coordination-concertation ne sont pas assez bien structurés. Le temps consacré à la stratégie n'est pas satisfaisant. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

La stratégie, et le dirigeant qui l'élabore, sont apporteurs d'innovation, d'énergie, de rêve. La stratégie est propre à chaque organisation, dont elle est la feuille de route qui fixe le niveau de performance économique et sociale **décidé et attendu** par l'entreprise. Il semble donc normal que la stratégie soit au centre de toutes les attentions car elle a des répercussions sur toute l'organisation, si chacun de ses acteurs met une partie de ses **ressources temps** au service de la mise en œuvre de cette stratégie.

5.2.1.1. L'implication de tous les membres de l'entreprise dans la mise en œuvre stratégique

La mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise nécessite l'implication de tous ses membres et un pilotage désynchronisé à tous les niveaux hiérarchiques. La mise en œuvre stratégique a donc besoin d'une communication et de l'explication de la stratégie afin de faciliter la dynamique de groupe vertueuse. En effet, le **manque de communication sur la stratégie** ne crée pas une bonne dynamique de changement car les acteurs ne savent pas où ils vont. Lorsque la **stratégie** est **mal connue**, cela les freine, tout en leur inspirant de la méfiance (fréquence : très souvent).

« Les équipes du recouvrement sont très demandeuses de connaître la stratégie de l'entreprise, mais elles sont **dans le noir**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le manque d'informations sur les objectifs stratégiques **perturbe** les commerciaux car ils ne savent pas comment ils vont « être mangés ». »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Au fur et à mesure du temps, comme les départs de collaborateurs ne sont pas remplacés, cela crée des **interrogations** pour le personnel car la direction ne communique pas sur les orientations stratégiques prises. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il y a un an, le groupe a racheté l'entreprise, mais nous **manquons d'informations** sur l'évolution de la situation. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On n'a pas l'objectif concernant les grands desseins et la fusion de la télésurveillance avec la société sœur. La question se pose en toile de fond avec les collaborateurs mais comme ce n'est pas clair, on **ne peut pas s'inscrire dedans et se préparer**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il y a un **manque de visibilité** sur la stratégie. Je n'ai pas l'impression que l'entreprise dise où elle veut vraiment aller, ni la manière d'y arriver. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Concernant des **changements de la stratégie** et de l'approche commerciale, on manque d'informations concernant les process et l'approche tarifaire. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On manque de vision stratégique. On **ne sait pas où on va**, vers quoi on tend. Il manque une réunion avec tous les cadres qui entendent le même discours. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Mes collaborateurs commerciaux me posent des questions sur l'entreprise pour **savoir où en est la stratégie**, et notamment sur les outils ou sur le comité d'entreprise. Mais je ne peux pas y répondre. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« J'ai le sentiment que l'institution **ne sait pas où elle va**, qu'elle ne sait pas quelle stratégie adopter pour survivre. On lance plusieurs projets mais ce n'est pas très clair. L'avenir est nébuleux. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« On n'a pas de **vision claire** du positionnement stratégique de l'entreprise concernant son marché ou comment elle doit répondre aux besoins de ce marché. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Je n'ai pas connaissance de la stratégie finale de l'entreprise. Au final, **je ne sais pas pourquoi je travaille**. La Direction ne me donne pas les informations sur la stratégie de l'entreprise. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« **On ne sait pas** quelles délégations vont revenir en région avec la nouvelle organisation décentralisée. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il n'y a pas de fierté d'appartenance à l'entreprise car **on ne sait pas tellement où on va**, ni ce que l'on vend. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Je ne touche pas à la stratégie. Je la trouve **lointaine** alors que j'ai besoin d'une ligne directrice. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Suite au dernier rachat et à cette période d'attente, les salariés **manquent de vision** sur l'avenir de l'entreprise. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On a été racheté mais **on ne voit pas la stratégie** et il y a une baisse de trafic sur la partie télésurveillance résidentiel. Je n'ai pas envie d'aller **chercher du travail** au pôle emploi à mon âge. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le **manque de visibilité** de la stratégie donne l'impression d'une **gestion de l'urgence** permanente qui manque d'une approche à long terme. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le seul axe stratégique visible est le développement de notre association. Mais nous ne savons pas dans quelle **direction** nous allons, ni sur le plan géographique, ni dans la mise en œuvre de notre projet associatif. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

De plus, le dirigeant a **besoin de l'implication de tous pour la mise en œuvre** stratégique et son pilotage car c'est l'effort de chacun qui fait avancer et progresser l'ensemble (fréquence : parfois).

« La stratégie je la trouve parfois **non imprégnée** par les membres du personnel. Il y a un fossé entre la vision à moyen et long terme de la direction et le quotidien des membres du personnel. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il y a trop d'actions dans les plans d'actions prioritaires qui **n'impliquent pas les équipes** parce que tout vient d'en haut. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les plans d'actions prioritaires ne sont pas pilotés, ils ne sont pas mis en œuvre et les équipes ne sont **pas impliquées**. Trop de personnes considèrent cela comme un devoir imposé. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« L'enjeu de la remise en question réside dans la capacité de la hiérarchie à **structurer la réflexion** et à bâtir un projet stratégique interne-externe, susceptible de redonner du sens à l'**action collective**, le goût de la performance et de l'instrumentation. »

(Non-Dit de « M. »)

« Le développement d'un projet stratégique collectif et le renforcement du leadership de l'encadrement semblent faire partie des leviers potentiels pour **accroître l'implication et la coopération de tous**. »

(Non-Dit de « S. »)

Le dirigeant élabore ainsi la stratégie de l'entreprise, seul ou en concertation avec les membres de son équipe, voire l'ensemble de l'encadrement. L'avantage d'**impliquer** un certain nombre d'acteurs, même si cela ne concerne qu'une partie de la stratégie, est que ces acteurs se sentiront plus **investis** et ils seront plus **coopératifs** car ils chercheront à mettre en œuvre leurs propositions. Dans tous les cas, il apparaît que les membres de l'entreprise souhaitent être mieux informés sur les choix stratégiques et avoir une **meilleure vision de leur avenir**, et celui de l'entreprise à court, moyen et long termes. Cette hypothèse est également validée par l'engouement des membres de l'entreprise à participer à l'élaboration du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) de leur service, qui prend en compte leurs propositions d'amélioration « locales » (outil présenté dans notre 6.5.2).

De Rond et Thiétard (2007), se demandent quelle est la responsabilité des dirigeants dans un monde où les prévisions ne sont pas fiables, où l'expérience passée ne peut pas servir de base sûre pour le futur, où la stratégie émerge au lieu d'être construite et où elle est le résultat d'une combinaison de choix, de hasard et d'inévitabilité. Tous ces facteurs impliquent la nécessité d'une **grande décentralisation** et d'une **autonomie de mise en œuvre stratégique**. La liberté d'initiative doit être favorisée. L'autonomie est guidée par un objectif simple et clair de maîtrise du marché et un système d'incitations et de contrôle qui induit ces mêmes directeurs dans la direction souhaitée par la société. Selon le principe de subsidiarité, cher aux militaires, celui qui est sous le feu de

l'ennemi décide de la meilleure tactique sans en référer à l'état-major. Cependant, certaines décisions ne sont pas toujours réversibles et même une décision stratégique mineure peut avoir un grand impact. C'est pourquoi nous ne partageons toujours pas le bien-fondé de cet « éparpillement stratégique », ouvert à tous les acteurs. Il est nécessaire qu'il y ait un **pilotage actif et organisé de la part du premier pilote de l'entreprise : le dirigeant**.

5.2.1.2. *Le pilotage de la mise en œuvre stratégique par le dirigeant*

La fonction de la stratégie est de définir les grandes orientations de l'entreprise, de choisir les moyens et les activités lui permettant de les **atteindre**, à long terme (Martinet, 1983). Selon Thiétart (1984), la mise en œuvre est différente de la prise de décision mais elle demande plus d'**implication** de l'ensemble des moyens de l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs. En effet, la mise en œuvre cherche à définir les actions planifiées, à mobiliser le personnel, les modes de changement... (Thévenet, 1992).

Nous avons vu plus haut qu'un des rôles du dirigeant est celui de **chef d'orchestre**. Ce rôle fait de lui l'acteur principal de **diffusion de la stratégie** et de **contrôle de l'avancée** de la mise en œuvre stratégique. Le dirigeant est également censé connaître les ressources dont il peut disposer, en termes de temps, de ressources humaines, matérielles ou financières, puisque c'est l'une des composantes de son rôle de **stratège**. De façon opérationnelle, le pilotage de la mise en œuvre stratégique est réalisée grâce à l'animation de dispositifs de communication-coordination-concertation avec l'équipe de direction, de la mise en place de groupes de travail, du pilotage et du suivi des indicateurs mis en place pour l'aider à y voir plus clair et faciliter sa prise de décision. Les **pilotes** recherchent la coopération par le biais de la coordination, afin de faire travailler ensemble des personnes qui n'ont pas toujours la même vision que celle du pilote. Le rôle de ce dernier est de conduire des projets à partir d'**indicateurs** qui lui permettent de caractériser une situation, de la comprendre et d'agir en conséquence. Ces indicateurs peuvent être de nature qualitative, quantitative et financière et ne se résument pas à de simples tableaux statistiques. Selon l'analyse socio-économique, ils englobent des plannings, la gestion des compétences, des comptes-rendus de réunions, des plans stratégiques. De même, les travaux de Kaplan et Norton (1996, 2004) proposent des indicateurs prospectifs de la performance permettant d'appréhender son potentiel.

Le **manque d'indicateurs de pilotage adaptés**, efficaces et pertinents est, en effet, un dysfonctionnement qui revient régulièrement à propos de la mise en œuvre stratégique pour les membres de l'encadrement interrogés (fréquence : très souvent).

*« Il manque un **regroupement entre indicateurs**, certains ne sont pas bons pour prendre de bonnes décisions. Par exemple, on nous donne une date : « à ce jour on a traité tant de dossiers », mais on ne sait pas combien de dossiers il y a en retard. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« On manque de méthodes. Il n'y a pas de **traçabilité** des projets de ressources humaines ni des encouragements, ce qui rend la prise de recul difficile. De plus, à chaque fois que l'on se voit, on perd un temps fou à essayer de se rappeler de la situation. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il y a une culture de la statistique qui est phénoménale. On brasse des chiffres et on leur fait dire ce que l'on veut car il n'y a pas de **vrais indicateurs**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On a un budget à respecter et un chiffre d'affaires à réaliser, mais on ne sait pas où on en est. On sait que cela ne va pas très bien, mais ce serait plus parlant avec **des chiffres**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Cela fait deux mois que les responsables d'équipe commerciale attendent leur **plan de rémunération**. Sans leurs orientations, ils ne peuvent pas piloter les commerciaux pour atteindre ces objectifs. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On n'a pas d'**outil** pour gérer notre stratégie de développement comme une liste des 30 projets prioritaires. Ce type d'outil permettrait de définir des horizons et des moyens. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Je suis obligé de fabriquer mes propres **outils de gestion administrative et comptable** parce que le Siège n'est pas en mesure de me fournir les outils adaptés. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Les responsables ont du mal à **piloter** leurs activités car ils **ne connaissent pas** leur budget et ils n'ont pas d'indicateurs pertinents au niveau des résultats financiers de l'entreprise et du processus de fabrication, notamment du **taux de rebut**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les indicateurs financiers ne sont **pas un modèle**. Tout ce que nous avons c'est un compte de résultats par mois. On a un indicateur de suivi du chiffre d'affaire mensuel que je ne regarde même plus car il est difficilement compréhensible. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Des indicateurs de pilotage ne sont pas assez **pertinents**, par exemple concernant la veille interne-externe et les dossiers en retard, ni **articulés** entre eux. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

De plus, ces **indicateurs** peuvent être **trop centralisés** et **mal communiqués** (fréquence : très rarement).

« Il n'y a pas encore de **suivi décentralisé** des indicateurs de nos établissements. Ils sont réalisés par le service financier et nous ne pouvons pas en assurer leur suivi. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« On ne **parle** pas de nos marchés, de nos ventes ou de nos chiffres alors que c'est ce qui nous affecte au quotidien. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

Un pilotage proactif est très exigeant et chronophage. Le dirigeant doit donc pouvoir allouer et piloter les moyens de cette mise en œuvre stratégique et compter sur ses relais intermédiaires et sur des outils correctement utilisés et pilotés pour décliner la **mise en œuvre stratégique**, au risque sinon qu'elle soit **défaillante** (fréquence : souvent) :

« Parfois, on se demande où veut aller la direction. Avec la **multitude** des plans d'actions prioritaires à cinq ans, d'autres à trois ans, on ne sait plus où donner de la tête. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Sur tous les gros projets, on a du mal à **organiser une déclinaison** correspondant à l'ambition des plans. Il y a des choses qui restent des vœux pieux. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les objectifs fixés par la direction sont adéquats mais **les moyens disponibles sont minimes** : il n'y a pas de temps dégagé pour les faire. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Au sein de l'entreprise, nous n'avons pas de **langage commun** car il n'y a que des spécialistes et chaque service a **ses objectifs propres**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Un adjoint de la Direction générale est éloigné du Siège. Cela ne favorise pas la **cohérence associative**. Il est difficile de pouvoir répercuter des décisions auxquelles il n'a pas participé auprès des établissements. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le Dirigeant, qui souhaite que nous avancions au même rythme, donne le tempo aux Directeurs. Ils doivent se résoudre à ne pas avoir d'horaires fixes, à l'inverse des chefs de services qui travaillent 35 heures. Cela provoque des **désynchronisations**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il y a un décalage entre les attentes de la Direction générale et les réalisations des Directeurs d'établissement parce qu'il n'y a pas d'objectifs fixés. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Certains depuis longtemps au Siège et certains Directeurs d'établissement n'ont pas intégré que l'association tendait à se développer et devait **mieux s'organiser**. Ils ne s'en préoccupent pas et se contentent de faire leur travail. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

De plus, des **choix de mise en œuvre stratégique** sont **remis en cause** à cause du manque de moyens humains, matériel ou de temps. Ils sont trop ambitieux et pas en adéquation avec les ressources dont dispose l'entreprise (fréquence : souvent).

*« La stratégie n'est pas très bien **relayée** dans les services et ça ne se passe pas très bien pour la nouvelle mise en place de l'organisation. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« On a lancé des produits de l'assurance complémentaire pour faire face à la concurrence qui a des produits équivalents, voire bien meilleurs. Si on continue dans cette surenchère l'institution va exploser car nous n'avons pas les **moyens**. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Nous n'avons pas des objectifs stratégiques **assez ambitieux** par rapport aux ressources que nous avons et à notre force de fonctionnement. Nous avons juste l'ambition de faire de la sécurité sociale et de suivre la législation. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« On privilégie le rendement avec du personnel en baisse pour réduire les frais de fonctionnement, mais la qualité du travail s'en ressent. Il y a beaucoup de choses, du suivi des membres dans les dossiers que l'on ne fait plus par **manque de temps**. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Tout le monde s'éloigne de la stratégie qui est mise en place parce qu'elle n'est pas logique. Elle consiste à obtenir des nouveaux membres et d'avoir un service de qualité mais on ne nous donne pas **les moyens humains**. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« La Direction m'a demandé de **réduire mes stocks** de matières premières. Avec la crise financière, les prix de nos matières premières ont fortement augmenté et il était très difficile d'en trouver. À une semaine près, nous ne pouvions plus rien produire. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Tout ce qui est fait au sein de la société M. a pour but de mieux maîtriser nos process mais il n'y a pas d'études pour **créer de nouveaux produits**. Notre stratégie est de « boucher les trous ». »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Il y a une stratégie très puissante à très long terme, mais ça manque de tactique dans la communication de cette stratégie et dans **sa mise en œuvre**. Cela pourrait épuiser les troupes. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Enfin, un membre de l'encadrement souligne le **manque d'évaluation de la mise en œuvre stratégique** (fréquence : très rarement).

« Nous sommes surpris par la vitesse à laquelle les décisions doivent être exécutées sans jamais pouvoir **évaluer** les bénéfices de chacune des actions. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

Le pilotage de la mise en œuvre stratégique n'est possible qu'à partir d'**indicateurs adaptés, simples, pertinents, partagés et compris de tous**, qui sont mis en place et communiqués à chaque niveau hiérarchique. Les moyens nécessaires pour la réussite de la mise en œuvre stratégique doivent être définis **en adéquation avec les besoins en temps, en matériel et en personnel**.

5.2.1.3. Des périodes de vulnérabilité stratégique ?

Lors du changement de dirigeant et du départ d'un stratège, nous pouvons nous demander si ne s'en suit pas une **période de vulnérabilité stratégique**, c'est-à-dire une période durant laquelle le nouveau dirigeant n'ose pas encore prendre de décisions stratégiques, l'équipe de direction est en construction et la déclinaison ou la démultiplication peuvent connaître un coup d'arrêt. De plus, le nouveau dirigeant peut faire prendre un virage à 180° à la mise en œuvre stratégique initiée par son prédécesseur. Une période plus ou moins longue de « flottement stratégique » ou de vulnérabilité peuvent donc apparaître suite au changement de dirigeant.

Les membres de la direction et de l'encadrement que nous avons vus lors des diagnostics ont parfois connu une véritable « valse de dirigeants » en une dizaine d'années et ils nous parlent de l'**instabilité stratégique** que cela occasionne et de ses conséquences en termes de manque de visibilité à moyen et long termes, de rumeurs et d'angoisses face à l'avenir. La nouvelle équipe de direction peut manquer d'assurance et de sérénité dans ses premiers choix stratégiques, qui peuvent se traduire par des revirements soudains, qui inquiètent les membres de l'entreprise (fréquence : très souvent).

« Je suis blasé car le discours que la nouvelle direction tient aujourd'hui est le même qu'avant le plan social de 2007 quand on était chargé de clientèle. Je laisse faire car dans trois ans **ça va changer**. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Nous sommes toujours dans une **phase d'instabilité et d'absence de visibilité**. Le seul mot qui règne est la **rumeur** et tout le monde se demande s'il y aura encore un plan social. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Tous les deux ou trois ans, il y a un **plan social**, un rachat ou un **changement de dirigeant**. Cela ne permet pas de travailler sereinement car le personnel ne peut pas **se projeter dans le futur**. »
(un membre de la direction de « S. »)

« Nous faisons des **rotations à 180 degrés**. La Direction nous demande des choses différentes tous les 15 jours car des situations sont mal analysées. Nous survivons en mettant des pansements mais nous ne nous attaquons pas au fond du problème. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Tout va de plus en plus vite et j'ai l'impression qu'on me demande **tout et son contraire** du jour au lendemain. Cela représente bien le **manque de stabilité** de la stratégie de l'entreprise. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Une importante erreur de communication s'est produite lorsque la nouvelle Direction a annoncé à deux assistants commerciaux leur licenciement pour se rétracter 15 jours après. C'est révélateur de **l'instabilité des décisions stratégiques**. »
(un membre de la direction de « T. »)

« La stratégie de l'entreprise n'est pas claire et elle est **changeante**. En ce moment, c'est la fusion qui est importante et dès qu'elle sera finit il arrivera autre chose. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On nous met la pression concernant la migration informatique, on nous fait marcher dans un sens puis **dans le sens inverse**. On doit basculer vers un logiciel, puis on vous dit de rebasculer vers un autre logiciel avec une échéance à 15 jours. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On met en place de nouveaux logiciels et procédures, on forme les gens puis on arrête de les utiliser et on fait autre chose. Il y a un **manque de stabilité**. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Depuis ces dix dernières années, on n'a pas arrêté de **centraliser-décentraliser**. Aucun de ces schémas-là ne s'est révélé efficace en termes de mise en œuvre de la stratégie. »
(un membre de la direction de « S. »)

« Je ne suis pas acteur de la stratégie, je subis **les changements de stratégie** qui s'opèrent tous les trois mois. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Hors plan social, beaucoup d'hommes ont été consommés parce que **la stratégie changeait tous les six mois**. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Avec tous les plans sociaux, la société est systématiquement en conflit et en **instabilité**. Cela ne crée pas les conditions adéquates pour que les salariés effectuent leurs activités. »
(un membre de la direction de « S. »)

La mise en œuvre de la stratégie sera particulièrement instable si les acteurs n'ont pas de **visibilité sur les grandes orientations stratégiques de l'entreprise**. Cette instabilité stratégique sera également d'autant plus importante que les délais entre l'annonce et le départ effectif de l'ancien dirigeant, puis entre ce départ et l'arrivée de son successeur et enfin entre son arrivée et la fin de son intégration stratégique, sont longs. En effet, l'Homme possède cette faculté de combler les « trous » et la vacance de dirigeant peut être prétexte à de nombreux fantasmes et incertitudes. Une reprise stratégique clairement orientée, et la communication de celle-ci, peuvent être des éléments

rassurants. Le départ du dirigeant peut ainsi engendrer une certaine instabilité de la stratégie et de sa mise en œuvre et donc occasionner une phase de vulnérabilité stratégique durant l'apprentissage du nouveau dirigeant à son métier, la construction de la nouvelle équipe de direction ou encore de celle de sa relation avec la Gouvernance.

5.2.2. Créer une relation de confiance avec les parties prenantes internes et externes

Selon la définition donnée par le Stanford Research Institute (1963, cité par Freeman, 1984), un « *stakeholder* » est une personne ou un groupe de personnes « *sans le soutien desquels l'entreprise **cesserait d'exister*** », c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société. Dans cette définition, les **parties prenantes** sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise.

Une partie prenante est ainsi définie comme « *tout groupe ou toute personne qui peut **affecter la réalisation** des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels* » par Freeman et Reed (1983). Les auteurs offrent également une définition beaucoup plus restreinte des parties prenantes envisagées alors comme « *tout groupe ou toute personne de laquelle l'organisation dépend pour **assurer sa survie*** », inspirée de celle du Stanford Research Institute (1963). Cependant, la plus étroite des définitions est certainement celle qui est proposée par Clarkson (1995), qui postule que les parties prenantes sont des groupes ou des personnes qui supportent un risque, volontairement ou involontairement : « *les **parties prenantes volontaires** supportent une certaine forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital – humain ou financier – quelque chose de valeur dans l'entreprise. Les **parties prenantes involontaires** sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l'entreprise* ». Jones (1995) considère quant à lui que les parties prenantes sont les personnes possédant un **droit légitime** sur l'entreprise.

Le dirigeant doit créer son réseau interne et externe car le dirigeant n'est pas seul dans le processus de la décision. Celui-ci naît d'un terreau relationnel qui, probablement, est lui-même conditionné d'une certaine manière à envisager un nombre fini de réponses, à utiliser des méthodes propres à son champ de pratiques. Au-delà d'une socialisation organisationnelle, on peut évoquer un **apprentissage social**. Le dirigeant et les nombreuses parties prenantes apprennent ainsi progressivement de manière itérative et continue à se connaître.

5.2.2.1. Une relation à créer avec la Gouvernance

Nous avons démontré dans nos paragraphes 1.1.4. et 2.4. que la relation entre le dirigeant et sa Gouvernance était très importante. En effet, c'est cette instance qui attribue le **mandat** dans lequel est précisé le degré d'autonomie, de pouvoir discrétionnaire et de contrôle qu'elle exerce sur le dirigeant. Le nouveau dirigeant va devoir faire ses preuves et créer une **relation de confiance** avec sa Gouvernance. Il est en effet important qu'il soit soutenu par la Gouvernance car cela lui donnera

une certaine **légitimité** auprès des membres de l'entreprise. De plus, il peut se montrer plus confiant s'il sait qu'il a les actionnaires derrière lui.

Les personnes vues en entretiens s'expriment sur les dysfonctionnements qu'entraîne le **manque de communication avec le groupe** (fréquence : très rarement).

*« Quand un collaborateur accompagne un chef de service dans des réunions du National et qu'un chef de service d'une autre région dit qu'il y a un objectif de bazarder 70 % des personnes des régions, ça **traumatise et alimente les rumeurs**. »*

(un membre de la direction de « M. »)

« Un manque de communication-coordination-concertation est souligné entre les services du siège, entre le siège et les réseaux et entre l'entreprise et le groupe. »

(HEM de « F. »)

Lorsqu'il existe une **mauvaise relation entre la gouvernance et l'entreprise**, le comportement politique de « tampon » du dirigeant va être particulièrement délicat, tout comme lorsqu'il y a une **divergence des objectifs de l'entreprise et du groupe**. Le nouveau dirigeant part parfois de très loin pour construire une relation sincère et loyale avec la Gouvernance lorsqu'auparavant il y avait un important **manque d'authenticité des relations avec la gouvernance**. Les phrases-témoins associées à ces idées-clés (les expressions en gras dans ce paragraphe) ont été mobilisées dans notre paragraphe 2.4.

5.2.2.2. Une relation à créer avec les acteurs de l'entreprise (légitimité)

Le nouveau dirigeant doit acquérir une **légitimité politique et stratégique** envers les acteurs de son entreprise, tout en se méfiant des « ennemis dormants » selon Mowday, Porter et Steers (1982). Les auteurs expliquent que l'implication de cette légitimité se retrouve à travers une bonne **information** sur les buts et valeurs de l'organisation, la capacité à développer des efforts et une action très volontariste pour l'organisation et une intention de rester dans l'organisation. Le style de direction adopté par le nouveau dirigeant doit rendre possible la transmission des informations (politiques et stratégiques), ainsi que leur compréhension. De plus, le nouveau dirigeant doit comprendre le fonctionnement de l'entreprise selon ses **valeurs**. Les valeurs ne sont pas de simples slogans mais correspondent au fondement de l'ensemble des procédures et décisions prises (Thévenet, 1986).

Certains facteurs peuvent compromettre ou rendre plus difficile la construction de cette légitimité et la connaissance des parties prenantes internes de l'entreprise. Ces facteurs peuvent être humains, lorsqu'il existe un **clivage entre l'équipe de direction et les autres membres de l'entreprise**, ou géographique lorsque le siège est éloigné de certains membres de l'entreprise qui travaillent en région (fréquence : très souvent).

« L'attitude et le discours inappropriés et négatifs de ma **hiérarchie** sont déstabilisants car ils sont dégradants, agressifs et ils déconsidèrent mon travail. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le **manque de considération** du personnel de la part de la direction entraîne chez moi de la résignation. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Mon équipe n'a pas l'impression que la **direction s'occupe d'eux**. Voir les personnes, ce n'est pas simplement serrer la main et dire bonjour. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il y a une **forte barrière** entre la direction, l'encadrement et les membres du personnel. Ces derniers ont l'impression qu'on n'a pas le même travail, que la direction et l'encadrement ne se rendent pas compte de leurs conditions. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il y a des **tensions** entre les cadres de l'assurance maladie et leur directeur. Leur manque de dialogue et de concertation fait que certains cadres utilisent des stratégies parallèles pour faire part de leurs difficultés à la Directrice Régionale. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Je ne sais pas s'il y a un endroit **où on peut dire qu'on n'est pas d'accord avec la direction**. On a **peur** d'essayer de faire passer son avis, peur de la réponse et de la réaction. Cela crée de la frustration et encore c'est gentil. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La Direction générale entend ce que nous disons mais continue à nous transmettre les choses avec **autoritarisme**. Or, certaines décisions pourraient être mieux appliquées en prenant le temps de les expliquer. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Nous ne sommes plus en mesure d'exprimer des **critiques** car elles sont interprétées comme des attaques personnelles envers la Direction générale alors que ce sont les méthodes employées qui sont remises en cause. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il peut y avoir des personnes en souffrance car la prise de décision de la Direction générale est brutale, trop tranchée, et manque d'humanisme. Certains parlent de **culture de la peur**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Le **manque de proximité avec le siège** engendre des problèmes de coordination et de transmission d'informations. La présence de la direction est rare dans certains établissements (fréquence : souvent).

« Entre le siège central et les régions, c'est la **guerre des pouvoirs**. Il y a de la rétention d'information et un manque d'uniformisation des méthodologies de travail entre les régions dû à un manque de communication. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Tous les responsables de la société X. n'ont plus aucun pouvoir de décision. Ils se sentent un peu écartés, ils vivent comme dans une **usine extérieure** à qui on donne des ordres. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Comme les locaux sont **très éloignés physiquement**, je n'ai pas le sentiment d'appartenir à la famille de l'entreprise. Je dois me déplacer pour aller voir différentes personnes et cela me fait perdre beaucoup de temps. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Mon établissement a pris l'habitude de vivre **loin du Siège**, cela a créé des résistances contre tout ce qui vient de lui. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La **résistance** du personnel de mon établissement face au **Siège** peut remettre en cause la mise en place de certaines procédures. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le Siège voit son mode d'organisation et ses facilités à travailler mais ne se vit pas suffisamment comme étant au service des établissements. C'est très **ethnocentrique**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Dans mon établissement, beaucoup de personnes pensent que **l'association est une secte** et le Siège ne peut pas répondre car il n'est jamais présent au sein de la structure. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Le nouveau dirigeant doit également construire une relation professionnelle avec les instances représentatives du personnel. Pour cela, il doit connaître leur rôle et leur poids au sein de l'entreprise. Dans les organisations diagnostiquées, nous avons vu la **remise en cause des représentants du personnel** et de la **puissance abusive des syndicats**. Ces dispositifs de « contre-pouvoir » ne jouent toujours pas leur rôle et le dirigeant doit faire évoluer cette relation vers plus de professionnalisme et d'échanges (fréquence : souvent).

« Il est un peu **malsain** que les **salariés protégés** du site de D. soient payés à ne rien faire et qu'ils ne puissent pas rechercher un autre travail. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les partenaires sociaux **outrepassent leurs droits** et se posent en élément de déstabilisation de l'équipe de direction. A travers des contacts directs avec les collaborateurs, ils envoient des contre-messages catastrophiques. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le fonctionnement, le rôle et les privilèges des organisations syndicales sont **contestés**. »
(HEM de « S. »)

« Il semble que le poids et le comportement des organisations syndicales restent **tabous**, au regard de la faible expression dans le diagnostic sur le sujet. »
(ND de « S. »)

« L'exemplarité et la contribution des organisations syndicales à l'intérêt général seront nécessaires dans la construction d'une nouvelle dynamique collective. »
(ND de « S. »)

« Certains, pouvant se sentir menacés professionnellement, investissent des fonctions leur conférant une **certaine immunité**. Les fonctions de représentation du personnel sont dès lors utilisées à des fins personnelles, d'où leur discrédit. »
(ND de « S. »)

« Les organisations syndicales, **en conflit entre elles**, ne peuvent contribuer à la mise en œuvre stratégique de l'entité, et à la réduction de ses problèmes. »
(ND de « M. »)

« Deux personnes d'une équipe appartiennent à un syndicat et se retrouvent un peu entre la direction et les cadres. Les syndicats ont des informations que je n'ai pas, je ne sais pas ce que je dois transmettre ou non. Ce n'est pas très clair. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

5.2.2.3. Une relation à créer avec les autres parties prenantes externes

Si nous considérons les parties prenantes, au sens large du terme, comme « *tout groupe ou toute personne de laquelle l'organisation dépend pour assurer sa survie* » comme nous le suggèrent Freeman et Reed (1983), alors les clients, les fournisseurs, des institutions publiques, les banquiers... sont englobés dans les parties prenantes.

Le nouveau dirigeant peut réaliser des visites chez certains **clients et fournisseurs importants** afin de les rassurer suite au changement de dirigeant et/ou de politique et/ou de stratégie. Il semble également important que le nouveau dirigeant se fasse connaître des **institutions publiques** et des **banquiers** de son organisation, auprès de qui il peut par ailleurs trouver conseils et informations.

Ces rencontres sont d'autant plus importantes que la **force du séisme socio-économique**, et donc des changements engendrés par le nouveau dirigeant, est intense, car, tout comme pour les parties prenantes internes, il faudra que le nouveau leader rassure, convainque et vende son plan de reprises aux parties prenantes externes. Différents scénarios s'offrent à lui en termes de degré de rupture, comme nous l'étudions à présent.

5.2.3. Les différentes options de reprise politico-stratégique

Le transfert de direction constitue un risque important (Estève, 1997) qui peut mettre en péril la survie-développement de l'entreprise à moyen et long terme. **Définir et formaliser** des plans d'actions stratégiques prenant en compte à la fois une stratégie de développement et la diminution de ce qui détruit de la valeur, c'est-à-dire les dysfonctionnements et les coûts cachés générés par leur régulation, mais également de l'environnement interne et externe, de résultats immédiats et de création de potentiel, c'est-à-dire d'actions visant à préparer l'avenir (formations, études de produits, recherche et développement...) (Savall, Zardet, 2005) tend à **réduire ce risque**.

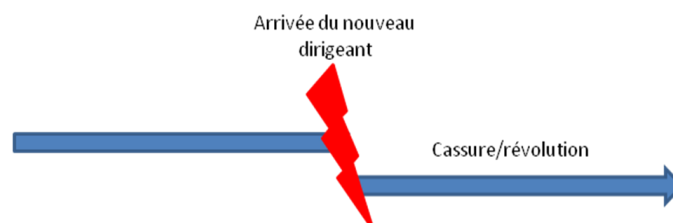
En effet, une formalisation et une matérialisation de la stratégie **favorisent sa communisation et donc sa transmission**. Le nouveau dirigeant salarié peut ainsi avoir une vision globale des orientations stratégiques décidées par son prédécesseur et de l'état d'avancement de leur mise en œuvre. À son arrivée au sein de l'organisation, il découvre l'héritage financier, managérial et stratégique laissé par son prédécesseur et plusieurs options s'ouvrent à lui concernant la stratégie qu'il souhaite instaurer. Certains dirigeants veulent absolument faire différemment de leur prédécesseur et ce sont leurs situations de décision déjà vécues qui vont servir de répertoire d'action aux dirigeants. D'autres désirent poursuivre sur la même lancée. Il peut également y avoir un « tâtonnement intelligent » (Savall et Zardet, 2005) avant de définir les orientations stratégiques. Les différents scénarios possibles sont donc :

- Reproduction stratégique ;
- Révolution stratégique ;
- Recherche heuristique.

5.2.3.1. *La révolution politico-stratégique, stratégie de rupture*

Un des premiers choix qui s'offrent au nouveau dirigeant est celui de la **rupture totale ou partielle** par rapport à ce qui avait été fait par son prédécesseur, nous parlons de « révolution politico-stratégique » (voir la figure n°38).

Figure 38 : La révolution politico-stratégique



Ce scénario n'est pas négatif si le nouveau dirigeant a hérité d'une stratégie inadaptée à l'environnement interne et/ou externe, ou encore d'une absence de stratégie, ou non connue du nouveau dirigeant tout du moins. Il devra en revanche « vendre » cette révolution stratégique par

une **communication efficace** visant à faire adhérer et coopérer les membres de l'organisation. C'est par son **ascendant managérial**, c'est-à-dire le processus général de construction de la relation entre un manager et son supérieur (Ayache et Laroche, 2010) qu'il devra faire accepter ce changement de cap et non pas par autoritarisme car alors les risques de blocage, d'inquiétude et de résistance au changement risquent de nuire à la nouvelle mise en œuvre stratégique, voire de la saboter.

5.2.3.2. *La continuité*

Une seconde possibilité qu'a le nouveau dirigeant, est celle de prolonger la stratégie élaborée par son prédécesseur, même si une reproduction absolument identique nous semble peu probable. Nous parlons alors de « reproduction politico-stratégique » (voir la figure n°39).

Figure 39 : La reproduction politico-stratégique



C'est le scénario qui peut sembler le plus « simple » à réaliser car c'est le moins chronophage, en apparence, en termes de définition des orientations stratégiques et de « vente » de la mise en œuvre, en particulier si cette stratégie apparaît comme étant la plus appropriée à la survie-développement de l'organisation et qu'elle remporte l'adhésion de ses membres. La **transition** se fait en douceur et l'héritage laissé par l'ancien dirigeant est entretenu. Cependant, cette impression de stabilité peut s'avérer être de l'immobilisme, de l'**inertie** ou un manque d'ascendant du nouveau dirigeant et cela peut nuire à sa légitimité et à son autorité.

5.2.3.3. *La construction politico-stratégique heuristique*

Selon De Rond et Thiétart (2007), l'ordre stratégique imposé par le sommet est provisoire. Fréquemment, les dirigeants se trouvent dans la situation où les prévisions sont impossibles. Lorsque cela arrive, la seule manière est de procéder **pas à pas**, de vérifier fréquemment les conséquences attachées à la stratégie choisie et de la réviser au besoin. **Aucune décision irréversible** n'est mise en œuvre afin d'empêcher l'organisation de tomber dans un état de désordre. La stratégie peut être réorientée en temps réel et, au besoin, être remise en cause en fonction des opportunités ou d'incidents divers imprévisibles. Les dirigeants sont dans une situation semblable à une personne qui a l'intention de construire un « Lego » géant sans conception prévue précise mais avec une vision générale de ce qui doit être réalisé. **La vision se dessine**, mais elle se transforme également, en fonction de l'addition ou du déplacement d'un élément du tout. Nous parlons de « construction politico-stratégique heuristique » (voir la figure n°40).

Figure 40 : La construction politico-stratégique heuristique



Ce dernier scénario fait appel aux capacités d'écoute et d'observation du nouveau dirigeant. Il va chercher à **adapter la stratégie** à l'environnement interne et externe après un temps de recherche d'informations, de veille stratégique et d'écoute de son environnement interne et externe. Ce tâtonnement intelligent va lui permettre de **mieux cerner** les besoins, les dysfonctionnements, mais également les ressources en termes de compétences, de temps, de matériels, de financement... dont il dispose pour mener à bien la mise en œuvre de ses choix stratégiques.

Selon De Rond et Thiétart (2007), dans les contextes caractérisés par l'incertitude et la complexité, un processus stratégique plus ouvert peut aider à découvrir des nouvelles manières de faire qui rompent avec des pratiques passées. La discussion est encouragée sur l'hypothèse de base que les dirigeants n'ont pas nécessairement raison et les visions préconçues sont remises en cause. Pour ce faire, l'utilisation de processus dialectiques, pour lesquels les acteurs ont la possibilité de **s'exprimer et de confronter leurs opinions**, peut aider à remettre en cause la représentation stratégique dominante et à en créer de nouvelles grâce à une vision plus riche du contexte. Ce temps de tâtonnement intelligent ne doit pas être trop long au risque de fragiliser les performances économiques et sociales, de démobiliser les acteurs et de casser une **dynamique**.

La recherche heuristique, tout comme la révolution stratégique, peut mener le nouveau dirigeant à faire participer l'ensemble des membres de l'organisation à l'élaboration de la stratégie, à tous les niveaux de l'organisation. En effet, un **mode d'élaboration participatif**, consultatif mais hiérarchisé, peut être un levier important pour **fédérer les acteurs** autour d'un projet d'entreprise concerté. Le nouveau dirigeant devra cependant se méfier de la manipulation des membres de l'organisation, des agents socialisateurs car la décision se construit souvent à partir d'une information informelle, comme les potins, les rumeurs et autres spéculations (Mintzberg, 1998). La construction politico-stratégique heuristique est ainsi une co-construction, dont le décideur final est le dirigeant.

5.2.3.4. Synthèse des différents types de reprise politico-stratégique

Pour chacun des scénarios exposés ci-dessus, nous proposons un premier bilan des points négatifs et positifs, dans le tableau n°35.

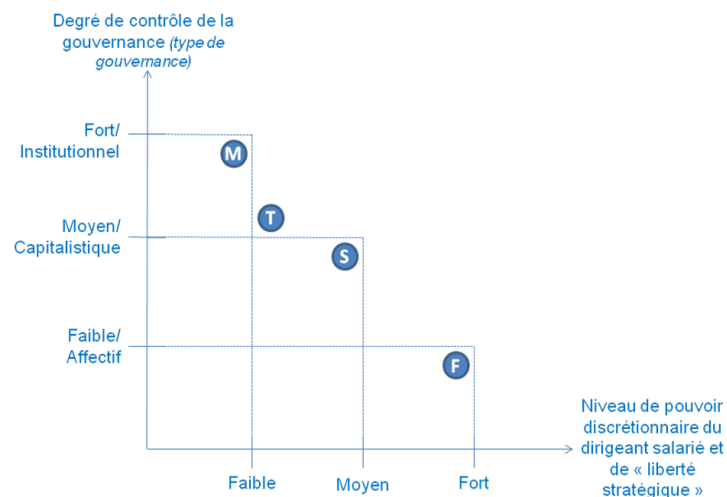
Tableau 35 : Les options de reprise politico-stratégique

	Positifs	Négatifs
Reproduction politico-stratégique	Pas de choc « culturel » au sein de l'entreprise et entre la gouvernance et l'entreprise Continuité de la mise en œuvre stratégique jugée adaptée à l'environnement interne et externe Continuité de l'application des normes, règles, procédures et valeurs, jugées adaptées à l'environnement interne et externe	Difficultés de se positionner en tant que dirigeant stratégique légitime Difficultés de se positionner par rapport à la gouvernance Attente de la première décision forte du nouveau dirigeant
Révolution politico-stratégique	Si stratégie et politique antérieures non orientées vers la recherche de performance économique et sociale ou jugées inadaptées à l'environnement interne et externe Si stratégie et politique antérieures non acceptées, mal ou non comprises, si manque de transparence envers la Gouvernance	Résistance au changement Inquiétudes concernant la stratégie et leur avenir au sein de l'organisation
Recherche heuristique	Adaptation de la stratégie et de la politique à l'environnement interne et externe après un temps de recherche d'informations, de concertation avec la gouvernance, de veille stratégique et d'écoute de son environnement interne et externe Tâtonnement intelligent	Temps sans stratégie et politique claires Démobilisation des acteurs de la mise en œuvre stratégique Flottement politico-stratégique

Selon De Rond et Thiétart (2007), la responsabilité stratégique doit moins reposer sur l'accomplissement précis de ce qui a été projeté mais plus sur la création de conditions facilitant la formation de stratégies. Puisque la stratégie est le résultat de choix, de hasard et d'inévitabilité, personne ne peut être jugé responsable du succès ou de l'échec de ce qui a été décidé à l'avance.

Cependant, **organiser le bon contexte interne** facilite la recherche, l'émergence, l'adaptation d'une stratégie satisfaisante et créer les **tensions** nécessaires à leur accomplissement est la tâche-clé que les dirigeants doivent assumer. C'est sur cela que repose leur responsabilité. Ce choix de scénario est cependant à relativiser en fonction du degré de « **liberté stratégique** » établi dans le mandat accordé par la Gouvernance.

Figure 41 : Le degré de « liberté stratégique » des dirigeants



En fonction du niveau de pouvoir discrétionnaire du dirigeant, nous étudions la reprise politico-stratégique opérée au sein de nos quatre terrains d'expérimentations, après l'avoir définie.

5.2.4. La reprise politico-stratégique sur nos terrains d'expérimentation

Suite à notre démonstration, nous définissons la reprise politico-stratégique, comme étant la **reprise de l'élaboration et du pilotage de la mise en œuvre stratégique, réalisée en concertation avec sa Gouvernance, voire des membres de son équipe de direction. C'est également la reprise du mandat confié au dirigeant pour représenter l'entreprise auprès des parties prenantes internes et externes.** Nous avons analysé la reprise politico-stratégique pour chaque terrain, à partir de nos prises de notes, des comptes-rendus d'analyses et d'échanges avec l'équipe d'intervenants-chercheurs qui intervient sur le terrain en question.

➤ L'entreprise de Textile (« T. »)

Le nouveau dirigeant a adopté la **méthodologie des groupes de travail**, qui fait habituellement suite aux diagnostics socio-économiques. Il en a mis en place par thématiques pour faire avancer les choses et trouver des solutions innovantes aux différents dysfonctionnements rencontrés. Il a profité de ces groupes pour **renforcer sa présence sur le terrain**, ce qui a porté ses fruits en termes de résultats attendus et de gain de légitimité. Il a également instauré un **groupe de pilotage politique** avec les actionnaires qui a pour objectifs de parler de la stratégie du groupe, de l'entreprise et de permettre une mobilisation politique plus forte de la Gouvernance pour une meilleure implication de sa part dans l'appropriation du chantier et l'impérieuse nécessité de sa

réussite. Ce dispositif, qui fixe un point de vue institutionnel et stratégique, a permis de créer une **relation de confiance** avec les actionnaires en six mois. Il a présenté son Pasintex à son équipe, puis à toute l'entreprise.

Le « plan de reprises » du dirigeant a tardé à venir. Il s'est manifesté suite au départ de son prédécesseur et **au lancement de l'opération « changement de braquet »** en octobre 2011, alors qu'il est arrivé en janvier 2010. Cette opération vise une **rupture avec le passé** et améliorer, de façon très significative la situation socio-économique de l'entreprise. Le nouveau dirigeant a eu besoin que la Gouvernance annonce clairement la fin de la récréation et son insatisfaction quant à la situation financière de l'entreprise. Celle-ci a également accru son **contrôle** en exigeant une copie des comptes-rendus des Comités de Direction afin de mieux suivre les actions mises en place.

Le scénario de reprise politico-stratégique adopté est celui de la **révolution stratégique**, nécessaire pour redresser l'entreprise à la fois en crise financière et en cours de construction après la fusion entre deux entreprises concurrentes dans le passé.

➤ L'entreprise de Sécurité (« S. »)

Initialement, le changement de dirigeant a suscité de l'**inquiétude sur la stratégie**. En effet, certains membres de l'équipe de direction craignaient que le départ de leur « rempart » permette au Groupe d'imposer une stratégie financière court-termiste et contraire aux valeurs socio-économiques de l'entreprise. De nombreux acteurs de l'entreprise (membres de l'équipe de direction et de l'encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et organisations syndicales) ont tout de suite voulu être rassurés quant au **maintien du mode de management socio-économique** fortement ancré, ou en cours d'implantation dans certains secteurs. Certains membres de l'équipe de direction voyaient même dans ce changement une raison de quitter l'entreprise. Cela n'a pas été le cas, bien au contraire, puisque le nouveau dirigeant l'a intensifié pour que tous parlent **le même langage**.

Le court **relais** (un mois) mis en place avec son prédécesseur a surtout consisté à la transmission de dossiers délicats, ainsi qu'au **partage de la vision** de son prédécesseur concernant la stratégie et les membres de l'équipe de direction. Le nouveau dirigeant a, semble-t-il, manqué d'**appui de la Gouvernance** en tant qu'agent socialisateur dans son processus de socialisation organisationnelle du dirigeant. Il s'est senti un peu seul et a rencontré quelques difficultés pour prendre des décisions difficiles, telles des licenciements, des rappels à l'ordre... La crainte d'un retour en arrière, d'un pilotage « mou » de la mise en œuvre stratégique s'est avérée infondée. En effet, malgré **six mois d'attente et d'appréhension**, la reprise politico-stratégique fut réelle, se traduisant par l'écriture d'un Plan Stratégique Interne et Externe (Pasintex) à trois ans et de son Plan d'Actions Prioritaires (PAP) du second semestre, ainsi que par l'avancée significative du Groupe de Projet Horizontal piloté par le nouveau dirigeant.

Son scénario de reprise politico-stratégique est celui de la **continuité stratégique**, afin de ne pas inquiéter les personnes, surtout juste après un Plan Social et Économique qui a marqué, voire traumatisé, les membres de l'entreprise.

➤ La Fondation (« F. »)

Le départ d'un dirigeant à la personnalité complexe, paternaliste, presque tyrannique, a laissé la place à **beaucoup d'espoir** pour restaurer la parole libre, la transparence et une concertation réelle sur les orientations stratégiques de la Fondation au niveau de tout l'encadrement. Le nouveau dirigeant souhaite laisser au Président du Conseil d'Administration la possibilité d'occuper, enfin, son rôle politique et stratégique envers la Fondation. Le besoin de convenir d'un **tableau de bord de pilotage stratégique** par établissement pour un meilleur contrôle, une détection des « zones rouges » et un système de reporting basé sur l'alerte est ressenti par l'équipe de direction.

En ce qui concerne le scénario de reprise politico-stratégique adopté, nous avons constaté une volonté de changement, de créer une autre relation entre la Fondation et sa Gouvernance de la part du nouveau dirigeant. Il s'agit d'une petite révolution peu visible hors de l'équipe de direction et de la gouvernance. Le nouveau patron recherche également la hausse de contrôle pour un meilleur pilotage grâce à la mise en place d'outils de reporting modernes, basés sur l'alerte.

➤ La Mutuelle (« M. »)

Le prédécesseur a convaincu son successeur qu'il devait le remplacer. Son choix était soutenu par la Gouvernance, ce qui a certainement facilité son rôle de lien avec la Gouvernance. En revanche, le diagnostic réalisé après l'arrivée du nouveau dirigeant de « M. » a mis en exergue une **position passive et attentiste** vis-à-vis de la Gouvernance. Les membres de l'équipe de direction sentent que quelque chose « va leur tomber sur la tête » mais ils semblent privilégier la posture de « l'autruche » au lieu de **porter une stratégie proactive**. Des projets validés en Comité de Direction **ne sont pas pilotés** par les membres de l'équipe de direction, au sein de leur périmètre. La mise en œuvre des décisions prises en Comité de Direction est confrontée à l'inaction, voire au freinage de certains de ses membres, concernant la mise en place d'un système d'évaluation de la qualité de management dans les équipes par exemple.

La reprise politico-stratégique a été celle de la **continuité stratégique**, avec un Pasintex mis à jour avec son prédécesseur juste avant le départ de ce dernier.

Cette reprise politico-stratégique est donc une reprise très **importante et délicate** pour le nouveau dirigeant. Pour la faciliter, il peut s'appuyer sur la Gouvernance, tout en négociant son degré de pouvoir discrétionnaire, sur son équipe, sans se faire manipuler par leur stratégie personnelle, et sur des indicateurs et des outils de formalisation simples, outils que nous étudions dans notre paragraphe 6.4.

5.3. La reprise organisationnelle

Selon Mignon (2001), la pérennité organisationnelle est préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver, jusqu'à nos jours, l'essentiel de son **identité**. Le changement de dirigeant peut représenter un changement profond si celui-ci modifie les circuits organisationnels, les normes et les règles et procédures de l'entreprise. Nous cherchons également à vérifier si les trois scénarios présentés ci-dessus peuvent s'appliquer aux deux autres types de reprise.

5.3.1. Reprise de circuits organisationnels

Le nouveau dirigeant hérite de différents **circuits organisationnels**. Selon Fiedler (1967) et la théorie de la contingence (Thévenet, 1992), le leader se trouve dans la situation la plus favorable lorsque les tâches sont structurées, que la position de pouvoir est forte et qu'il y a d'excellentes relations avec le groupe. La socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant est donc impactée par la **structure organisationnelle** de l'entreprise qu'il intègre. La reprise des circuits organisationnels correspond à la reprise des circuits hiérarchiques et des circuits de communication en place au sein de l'entreprise.

5.3.1.1. *Les circuits hiérarchiques*

Les circuits hiérarchiques sont généralement présentés sur l'**organigramme** : « *Il faut faire comprendre le changement d'organigramme avec les nouvelles personnes. Je dirigeais et animais le Plan d'Actions Prioritaires de l'entreprise et plus seulement celui du marketing.* » (dirigeant de « P. »). Cependant, dans la réalité organisationnelle, le respect de ces circuits n'est pas si évident. Le nouveau dirigeant doit donc dépasser la lecture de l'organigramme « papier » pour comprendre le **fonctionnement réel** de l'entreprise en termes de répartition des tâches, de délégation et de liens hiérarchiques, d'autant plus lorsqu'il y a un **manque de clarté de l'organigramme** (fréquence : très souvent).

« *Ce n'est pas toujours **très clair** de savoir qui doit faire quoi car il existe de grosses différences de mode de travail et de manière d'aborder les problèmes entre les deux sites, il n'y a pas de gestion du stock des pièces détachées par exemple.* »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« *Les gens **ne savent pas** à qui s'adresser et cela part dans tous les sens. Par exemple, les demandes de délais se font au planning mais des personnes s'adressent au service Recherche et développement, qui va ensuite nous transférer le mail.* »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« *Actuellement, **je ne sais pas qui est mon responsable** et je suis perdu. C'est difficile à gérer, d'autant plus que mon équipe ressent le flou artistique dans lequel je me trouve.* »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« L'organisation est **floue** à cause du changement d'organisation. On ne sait plus qui fait quoi et qui a repris telle ou telle tâche. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Les nouveaux ne savent pas **quelle porte pousser** pour avoir la bonne information. Ils font appel aux anciens, avec un risque d'informations partielles, voire mauvaises. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On se perd dans les méandres d'une organisation inexistante. On ne sait pas **qui fait quoi**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le fait de ne **pas savoir** où commence le travail de l'un et où se termine celui de l'autre me perturbe dans la gestion de mes activités. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Comme je ne sais pas **qui fait quoi**, cela me perturbe dans la réalisation de mes activités. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« L'organigramme n'est **pas clair**. On ne sait pas qui fait quoi et qui valide quoi. On a plein de directeurs mais on ne sait pas ce qu'ils font et quel est leur périmètre. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On connaît bien l'organigramme au niveau des têtes mais **pas en-dessous** à cause des départs, et on cherche des interlocuteurs valables. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il n'y a pas de **description des fonctions** des services du Siège pour savoir à qui s'adresser sur tel ou tel point. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« L'association s'est beaucoup développée. Il s'agit maintenant de définir **à quoi servent** et qu'elles sont les fonctions des Directions fonctionnelles. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La **répartition des responsabilités** entre la Direction générale et les services fonctionnels est illisible. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Parfois, les acteurs **remettent en cause certains liens hiérarchiques** (fréquence : parfois).

« Les lignes hiérarchiques ne sont **pas adaptées** pour permettre la **réactivité** des activités et la stabilité des relations. Elles sont trop compliquées pour pouvoir être respectées, et il est difficile de distinguer les rôles de chaque échelon hiérarchique. »

(ND de « T. »)

« On dit que le personnel informatique ne serait plus **hiérarchiquement** sous la responsabilité de la région, mais resterait sur le site. Déjà que l'équipe n'est pas très soudée, je ne pense pas que les informaticiens soient heureux de cette nouvelle. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il est aberrant que le Directeur général soit **notre interlocuteur** à solliciter dès lors que nous avons des problèmes informatiques, il a autre chose à faire. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Et parfois, il n'y a **pas du tout d'organigramme** sur une partie de l'organisation (fréquence : très rarement).

« Il n'existe **pas d'organigramme du Siège**, je ne l'ai jamais eu et je ne sais pas comment il fonctionne réellement. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« L'organigramme du Siège **n'existe pas**. Il ne peut pas être communiqué auprès des établissements car il est en préparation depuis des mois. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Sur le terrain, les expressions relatives aux **glissements de fonction** sont nombreuses et traduisent bien ce décalage entre ce qui est écrit et la manière dont le travail est effectivement réalisé (fréquence : souvent).

« Les personnels de la société M. n'ont **pas une idée claire** de leurs fonctions et de leurs missions. D'une façon générale, les activités des uns et des autres **débordent** sur des opérations qui ne sont pas de leur ressort. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les personnes **ne font pas ce pour quoi elles ont été embauchées**. Le responsable des achats ne passe que 5 % de son temps à faire des achats et le chimiste de la recherche et du développement que 5 % de son temps à la recherche et au développement. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les personnes du développement font de la qualité et les personnes de la qualité font du relationnel pour **calmer tout le monde**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les Directions fonctionnelles valident des dossiers alors que le Directeur général a dit au service Communication qu'il était **en charge de le faire**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La **répartition des tâches et des responsabilités** au sein de la nouvelle organisation n'est **pas claire**, ce qui entraîne de nombreux **glissements de fonction**, en particulier entre les responsables d'équipe technique et les responsables de chantiers. »

(HEM de « S. »)

« L'encadrement subit de nombreux **glissements de fonction**. Ceux-ci sont favorisés par un absentéisme élevé du personnel, auquel répondent des remplacements trop tardifs, et par un manque de délégation de l'encadrement. »

(HEM de « F. »)

Ces glissements de fonction peuvent parfois être dus à une **mauvaise répartition du travail**. Cette dernière implique de nombreux autres dysfonctionnements, comme la charge de travail mal répartie ou des doublons dans la réalisation de certaines tâches (fréquence : très souvent).

« La **répartition des missions** n'est **pas cohérente**. Par exemple, à l'enduction de fil ce n'est pas le responsable qualité qui décide de la conformité du produit alors qu'il est censé être le garant de la conformité de tous les produits. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On n'a pas de service Méthodes, ce sont les personnes de la recherche et du développement qui **font office de service méthodes**. Ils essayent de vérifier que les produits répondent aux caractéristiques, mais les contrôles sont peu réguliers. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il faudrait une meilleure définition des rôles de chacun afin de mieux les **délimiter**. Certaines personnes sont polyvalentes sur presque tous les postes et donc, les gens prennent l'habitude de leur demander de réaliser leur travail à leur place. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Suite au plan social économique, la répartition des tâches de chacun est encore **précaire**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le Siège est en train de **transférer** aux Directeurs d'établissements, discrètement et sans concertation, un certain nombre d'opérations comptables qui augmentent considérablement leur **charge de travail**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il n'y a pas de répartition des tâches **précise** entre les services. Les personnes travaillent sans savoir ce qu'elles doivent faire ou font des choses **sans avoir à les faire**. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« La **charge de travail** est très lourde, à la fois pour le personnel du Siège et pour les Directeurs d'établissements. Cette situation est renforcée par des **cumuls de fonctions**, des absences non remplacées et des missions de développement. »

(HEM de « F. »)

« La charge de travail est **inégalement répartie** entre les personnes et entre les services, ce qui provoque des non productions et accroît le sentiment d'iniquité qui alimente les conflits. »

(HEM de « T. »)

« L'imprécision concerne également la répartition des fonctions et des tâches entre les services et en leur sein, ce qui provoque des **doublons** et des difficultés de mise en relation. »

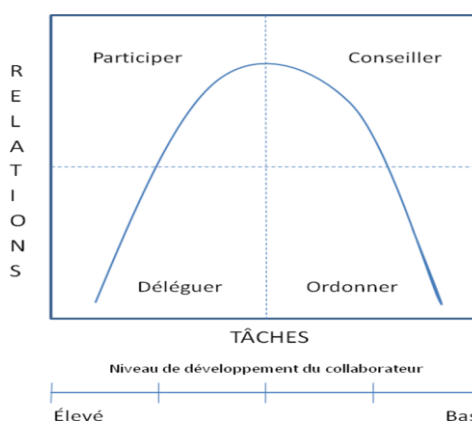
(HEM de « S. »)

Lorsqu'il y a un changement de dirigeant, on peut assister à une bataille interne, avec des **jeux de pouvoir**, voire des sabotages. L'objectif des acteurs est d'adopter un comportement politique et de mettre en place une stratégie individuelle afin de chercher à « bien se placer » au sein de la nouvelle organisation. La clarté des nouveaux circuits organisationnels est rendue possible grâce à une **délégation concertée**, approuvée par le supérieur hiérarchique.

5.3.1.2. La délégation

Rappelons que le style de direction est l'attitude du supérieur qui est responsable de la réalisation de son sous-objectif mais qui connaît suffisamment ses subordonnés, leurs compétences et leurs potentiels pour **négoier** les sous-objectifs permettant de l'atteindre. Les relations entre le supérieur et son subordonné sont donc basées sur la négociation avec un **engagement réciproque** des deux parties. Le rôle de la structure est de définir un cadre général, des liens contractuels, des procédures et des méthodes de travail basées sur la définition d'objectifs, leur découpage, l'établissement de procédures de négociation, de révision, d'arbitrage, de contrôle. Le succès de la négociation de la réalisation de certains objectifs et, donc de certaines tâches, s'apparente à la délégation. Cette dernière vise ainsi l'**opérationnalisation des théories du leadership et des styles de direction** (voir la figure n°42).

Figure 42 : Le lien entre délégation et leadership/style de direction, d'après Hersey et Blanchard (1952)



Ce modèle devient efficace si le niveau de performance est élevé et si le dirigeant veille à développer en permanence l'équilibre entre la volonté du groupe à prendre de l'initiative et des responsabilités et la capacité du groupe à réaliser cette mission (Nichols, 1986).

Il est important de clarifier le rôle de chaque membre de l'organisation et en particulier du comité de direction. En effet, le travail réalisé en **doublon** engendre des **coûts cachés** très importants, surtout quand il est fait par deux membres de la direction ou de l'encadrement dont les taux horaires représentent un coût salarial élevé.

Il paraît donc essentiel de définir les missions de chacun, ainsi que leur **degré d'autonomie**, par rapport au dirigeant en particulier. Le problème rencontré au niveau de la délégation accordée par le dirigeant est qu'elle est souvent limitée, du fait qu'il veut tout contrôler pour assurer et asseoir son pouvoir. Les freins du développement de la délégation sont :

- Le souci de la légitimité technique ;
- Le besoin de se rendre indispensable ;
- La difficulté d'acceptation des idées différentes ;
- Le souci de rapidité ;
- L'absence de compétences propres à la délégation.

Si les trois premiers points relèvent des notions de pouvoir et de quête de légitimité vues ci-dessus, le problème de rapidité est, quant à lui, davantage lié à la gestion du temps. Nous nous demandons alors quelle place le dirigeant doit accorder à ses collaborateurs.

Sur le terrain, les tâches de délégation sont le plus souvent perçues par les dirigeants comme une fatalité, voire, pour certains, une **punition**. Ainsi, nombreux sont ceux qui se contentent de distribuer rapidement entre leurs collaborateurs les tâches ennuyeuses qu'ils ne veulent plus faire eux-mêmes. Au sein d'entreprises dans lesquelles nous sommes intervenue, nous avons constaté que le dirigeant veut garder le **contrôle direct** de ses collaborateurs, ce qui engendre un organigramme en râteau où les responsabilités et le degré d'autonomie de chacun ne sont pas clairement définies. Cela provoque des jalousies, des frustrations.

Sur le terrain, le **manque d'autonomie** ressenti par l'encadrement serait infantilisant et un frein pour la performance de leur équipe et donc de l'entreprise (fréquence : parfois).

*« Nous sommes dans une entreprise très hiérarchisée où les gens **n'osent prendre aucune décision**. Les assistants commerciaux **bloquent** des dossiers alors qu'ils n'ont pas besoin de mon aval pour expédier un produit de 40 euros ou faire 5 % de remise. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Les chefs de service et les Directeurs adjoints sont recrutés avec l'intervention de la Direction générale. Cela engendre des difficultés dans les établissements car le Directeur n'a plus **son mot à dire** dans ces recrutements. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les Directeurs regrettent une insuffisante prise en compte de la réalité de leurs établissements dans leur rémunération et une **intervention trop forte de la Direction générale** dans le processus de recrutement des cadres de Direction des établissements. »

(HEM « F. »)

« La centralisation, qui joue le rôle de verrou sur les sujets sensibles, empêche le **plein exercice intégré de la responsabilité d'un établissement**. »

(ND de « F. »)

Ce sont parfois les membres de la direction eux-mêmes qui **ne respectent pas les délégations établies** et qui court-circuitent les membres de l'encadrement intermédiaire. Ce comportement les discrédite auprès de leur équipe (fréquence : parfois).

« La hiérarchie n'est **pas respectée par la Direction** qui a pris l'habitude d'aller voir directement les collaborateurs sans en informer leur responsable. C'est anormal. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La plupart des managers **court-circuitent les responsables de service**. Le chef d'atelier prend une décision et d'autres responsables disent l'inverse. Cela discrédite le management. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On a établi des délégations pour les Directeurs d'établissement, mais j'ai dû me battre pour qu'elles soient appliquées. On a du mal à **respecter** ce qui a été établi. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Certains membres de l'équipe de Direction se retrouvent parfois directement en contact avec les collaborateurs **sans que l'encadrement n'en soit informé**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

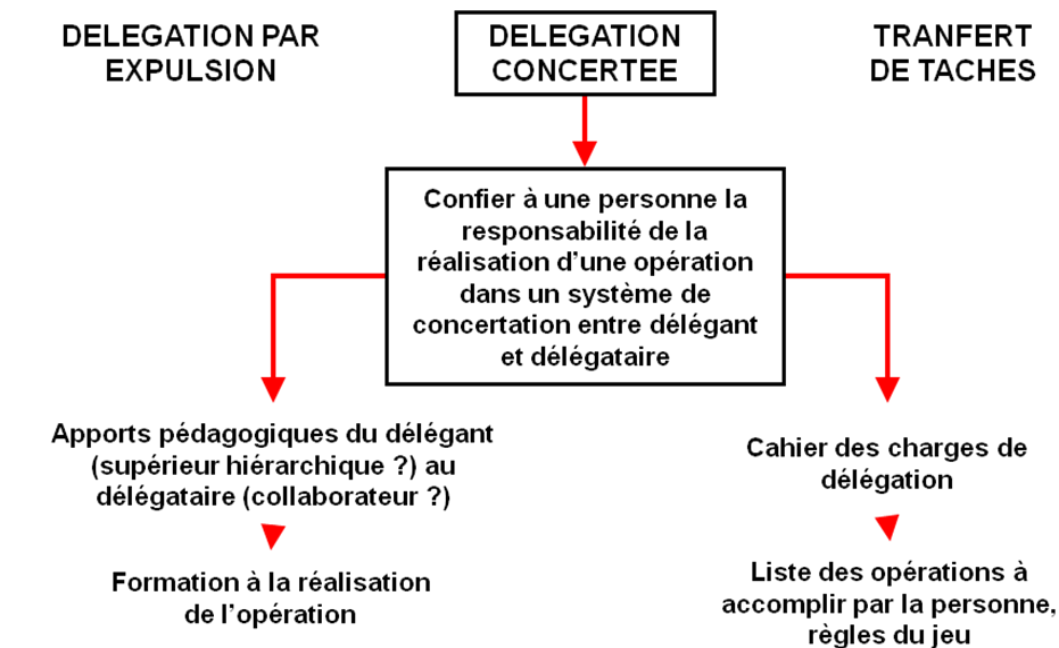
« Certains rôles créent des pouvoirs informels exubérants et gênants face aux responsabilités et rôles formels. Certains pourraient même penser qu'ils sont les éminences grises de l'organisation sans pourtant avoir reçu de mandat en la matière. »

(ND de « T. »)

Nous avons pu par ailleurs observer que lorsqu'il y a délégation de la part du dirigeant, elle est le plus souvent **expulsée**, c'est-à-dire que la tâche déléguée par un dirigeant auprès d'un de ses collaborateurs n'est plus du tout pilotée par le dirigeant. En effet, déléguer ne signifie pas ne plus être informé des avancées du projet et nécessite que le passage de relais se fasse dans de bonnes conditions avec une possible **formation** à la réalisation de l'opération et l'établissement d'une liste des opérations à accomplir par la personne délégataire. **Enrichir les connaissances et les compétences** de leurs collaborateurs est un véritable challenge des dirigeants, et des managers en général. La délégation suppose une réflexion importante en amont : la préparation, les discussions et la formation, alors que dans un premier temps les résultats peuvent ne pas être au rendez-vous. Déléguer signifie donc de « perdre du temps » en amont pour espérer en gagner en aval. Les capacités de délégation permettront au dirigeant de progresser lui-même.

La délégation ne doit pas être confondue avec la **distribution de tâches**, qui consiste en une répartition du travail entre des collaborateurs généralement d'une même équipe, ni avec une **donnée d'ordres** qui suppose une acceptation inconditionnelle. Au contraire, la délégation peut se définir comme un contrat entre un mandant (le plus souvent le responsable hiérarchique) et le mandataire qui peut accepter une partie ou la totalité de la tâche ; la délégation est donc un contrat en continuelle construction qui repose sur une **négociation** entre deux acteurs, au minimum (Savall et Zardet, 2005).

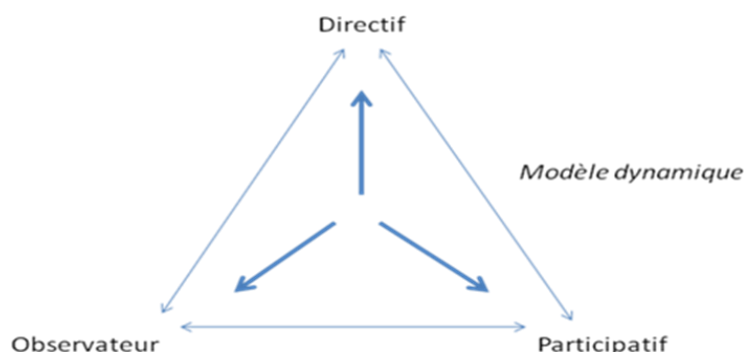
Figure 43 : La délégation concertée, Source : Module Gestion du Temps, © Iseor 1989



Module source : GDT
© ISEOR 1989

Or, nous avons observé que, dans la plupart des cas, la délégation n'est pas suivie d'une concertation entre les deux acteurs. Cet **investissement en temps** accordé par le délégant n'est pas vain car il évitera de nombreux dysfonctionnements, notamment en temps supplémentaires et en défauts de qualité qui nécessiteront à leur tour un temps de correction bien plus long que le temps pris en amont, qui aurait pu les éviter.

Figure 44 : La délégation, un modèle complexe du leadership, Source : RADON Bernard, « Guide du leadership », Dunod, 2007, p229



L'outil de l'**éventail de délégation concertée** est un moyen de formaliser par écrit les différents degrés d'autonomie et de concertation entre le délégant et le délégataire. Il n'a pas pour objectif de « flicker » la personne mais bel et bien de la piloter. Ce pilotage se situe à la fois au niveau de la délégation individuelle et collective.

Figure 45 : L'éventail de délégation concertée, Source : Module Gestion du temps, © Iseor 1991

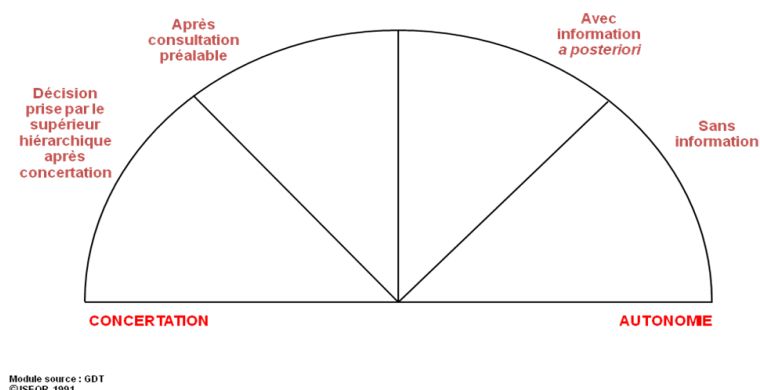


Figure 46 : Exemple d'éventail de délégation concertée, Source : Module Plan de Formation intégrée, © Iseor 2000

Synthèse de la délégation concertée Directeur Général - Directeurs d'établissements				
Niveau de délégation Activités	Décision prise par le directeur d'établissement sans information du Directeur Général	Décision prise par le directeur d'établissement avec information a posteriori au Directeur Général	Décision prise par le directeur d'établissement après consultation préalable du Directeur Général	Décision prise par le Directeur Général (ou le bureau) après concertation avec le directeur d'établissement
Gestion financière	Investissements < 1 000 € Petits achats : alimentation, fournitures diverses, travaux de réparation simples (caisse et commande) Fonction technico-commerciale : CAT, relations sous-traitance	Engagement des petites dépenses Bons à payer des factures par les directeurs d'établissements	Elaboration des budgets de fonctionnement Relations avec les services extérieurs	✓ Investissements > 1 000€ ✓ Imputations spécifiques sur les comptes d'établissements ✓ Gestion de la trésorerie ✓ Validation du budget d'investissement et de fonctionnement Négociations avec des prestataires de services (achats groupés)

Une délégation efficace repose sur quelques règles simples. Tout d'abord, la délégation se **prépare** et requiert une réflexion en amont entre le mandant et le mandataire pour élaborer le cahier des charges de délégation et se poser toutes les questions utiles (responsable, recours...). De plus, la délégation ne s'impose pas, elle se discute, se négocie et des sessions de formation sont peut-être nécessaires pour une réalisation dans de bonnes conditions du fait du délégataire. En effet, si les fonctions ne sont pas **clairement définies** et s'il n'existe pas un **climat de confiance**, il est inutile (voire dangereux ?) de déléguer. La délégation repose sur une **cohérence de l'organisation** et son utilité doit être comprise par le collaborateur qui a hérité de cette tâche. Ensuite, il faut éviter le flou et l'ambiguïté en précisant bien les règles du **contrat de délégation** et en instaurant une concertation plus ou moins régulière, selon les opérations et le degré d'autonomie qui lui ont été accordés. Cela suppose également de la part du délégant une planification de ses activités de contrôle. Enfin, bien qu'il faille être précis, il ne faut pas chercher à tout planifier et codifier, ce qui peut apparaître comme paradoxal, mais le collaborateur doit prendre en main ses nouvelles tâches, les enrichir et se les approprier. La délégation est donc un enrichissement personnel, tant pour le mandant que pour le mandataire.

5.3.1.3. Les circuits de communication-coordination-concertation

Le nouveau dirigeant reprend également des rouages, des dispositifs de communication-coordination-concertation, des outils et une manière de se transmettre les informations. Il doit les connaître et les comprendre afin de pouvoir **les utiliser correctement et efficacement**. Il doit exploiter ces circuits pour obtenir et diffuser un maximum d'informations qui seront utiles au bon déroulement de son intégration. Il doit se montrer particulièrement vigilant lorsqu'il s'aperçoit que **des informations n'arrivent pas jusqu'à la direction** (fréquence : parfois).

« Dans certains secteurs, les problèmes **ne remontent plus** qu'au niveau des directeurs-adjoints et restent bloqués là. Du coup, il n'y a pas de solutions aux problèmes. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les cadres n'ont pas l'impression d'être toujours entendus. L'information n'est **pas toujours relayée** en Comité de Direction. On donne l'information à notre directeur mais il n'y a pas de suite. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Le Directeur général n'assiste pas à nos réunions territoriales, il ne peut pas y avoir de **remontée d'information**. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il n'y a pas beaucoup de canaux et de circuits pour **faire remonter les problèmes** ou les questions de fond à la Direction générale. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

Par ailleurs, le **manque de communication entre les services de l'entreprise** peut s'avérer être un dysfonctionnement particulièrement délicat et handicapant pour le nouveau dirigeant, mais

également pour l'ensemble de l'entreprise qui va perdre en rapidité, en cohésion et en efficacité (fréquence : très souvent).

« Il y a un **manque de transversalité** entre certains départements d'assurance obligatoire et toutes les fonctions de support, car finalement, à tous les niveaux hiérarchiques, les gens ne parlent pas entre eux. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il y a un **manque d'interaction** entre les services Techniques, Commerciaux et Marketing. On a l'impression que ce sont deux univers différents. Cela impacte les résultats de l'entreprise et c'est incompatible avec une politique orientée vers le client. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Ce n'est pas dans les habitudes du personnel de la société M. de travailler en **transversal**. Ils ne vont pas transmettre une information à leurs collègues alors que cela aurait permis d'éviter de réaliser du travail inutile. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Beaucoup de services **ne se parlent pas** ou ne se transmettent pas les informations. Par exemple, on a eu un avoir bloqué chez un client, la même erreur s'est produite le lendemain et la semaine d'après, et personne n'appelle la comptabilité. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La **synchronisation** entre le Commercial, la Production, les services Qualité et Développement ne se fait pas bien. Si je reviens avec un produit défectueux, je vais voir le service Qualité alors qu'il devrait y avoir des procédures plus efficaces. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le **manque de communication** est très flagrant entre les fonctionnels et les opérationnels. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le service ressources humaines est **injoignable**. Cette absence de dialogue et d'échanges engendre des **erreurs majeures et des retards** lors de la mise en place de la nouvelle organisation. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il existe une **défaillance de communication** entre le siège et la périphérie ainsi qu'entre l'agence et les services centraux. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« La **culture du secret** et la navigation à l'aveugle expliquent le phénomène de **méfiance générale** au sein de l'entreprise. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il n'y a pas de cohésion au Siège, chaque service est géré isolément par son chef. Il y a **peu de communication** entre les services. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

Le nouveau dirigeant doit veiller à ce que les **Comités de direction** soient adaptés et prennent des décisions. En effet, ce dispositif a pour rôle de piloter la mise en œuvre stratégique et prendre des décisions en cas de difficulté et de dysfonctionnement rencontrés (fréquence : très souvent).

« L'encadrement fait remonter des informations et des problèmes mais il sent bien qu'il n'y a **pas de partage en Comité de Direction**. On ne peut donc pas répondre aux besoins et les équipes sont frustrées. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Historiquement il y a un gros souci de communication-coordination-concertation lié au Comité de direction, qui **ne montre pas l'exemple**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« La qualité des Comités est remise en cause dans le diagnostic. Une clarification de la répartition des responsabilités au sein de la direction pourrait permettre de fluidifier ces dispositifs et de raccourcir les délais de réalisation des projets. »

(HEM « S. »)

« Je suis frustré par rapport au déroulement des **réunions de direction**. Ces réunions dérapent, personne n'est garant du sujet et seulement 20 à 30 % des sujets sont traités. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« J'ai le sentiment de **perdre mon temps** pendant les réunions de la Direction élargie car elle permet de reprendre des décisions qui ont été prises par ailleurs. La plupart du temps je ne m'exprime pas. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« On n'a pas de lieu d'élaboration de la stratégie. Le Comité de Direction générale est plus un lieu **d'échange d'informations**. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les réunions de direction ne sont pas productives, elles ne débouchent pas sur une prise de décisions et elles ne mobilisent pas les bonnes personnes. Il **manque des réunions stratégiques**, ainsi que des réunions regroupant les équipes commerciales. »

(HEM de « T. »)

« Il n'y a pratiquement **aucune décision** qui ressort des réunions de direction programmées. On a beaucoup d'informations et très peu de décisions. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les réunions de Direction générale ne font pas suffisamment l'objet de **résolutions**. J'ai parfois l'impression de perdre mon temps dans ces réunions, car on laisse beaucoup de choses en suspens. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

De manière plus générale, à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, les personnes vues en entretiens de diagnostics sont nombreuses à s'exprimer sur les **réunions inefficaces** (fréquence : souvent).

« On fait des réunions toutes les semaines dans lesquelles **on va bavarder**. On passe d'un sujet à un autre avec très peu de fil conducteur, car on a tendance à placer des sujets qui n'ont pas de lien entre eux dans les instances qui existent. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les réunions de réduction des coûts **ne servent à rien**. Trois par an suffiraient plutôt qu'une par mois. De même, peu de choses intéressantes ressortent des réunions de production. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les réunions territoriales **ne sont pas satisfaisantes**, elles ne font pas avancer les choses. Au mieux, c'est un lieu où descend l'information de la Direction générale. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Les réunions avec les membres du Siègne **sont trop informatives** et pas assez constructives. La Direction nous transmet beaucoup trop d'informations à ingérer sans forcément prendre le temps de construire les décisions ensemble. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« On ne peut pas discuter du fonctionnement de l'association avec la Direction générale pendant la réunion mensuelle des Directeurs car cette réunion a pour seul objet la **diffusion d'informations** de la part de la Direction générale. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Les réunions impliquant la Direction générale et/ou les Directeurs d'établissements manquent d'**efficacité** et laissent insuffisamment de place au dialogue. »

(HEM de « F. »)

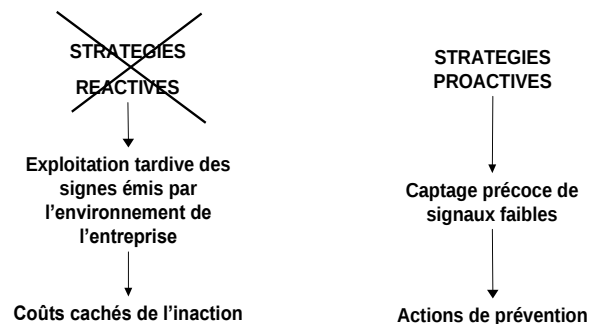
À son arrivée, le nouveau dirigeant doit comprendre les différents circuits et les modifier, les améliorer s'il s'aperçoit de certains dysfonctionnements qui peuvent affecter sa reprise organisationnelle et la performance socio-économique de l'entreprise.

5.3.2. Gardien des normes dans un univers « tétranormalisé »

Les règles, les normes et les procédures dispensent l'individu de rechercher comment exécuter une tâche, quand entreprendre telle action, quel degré de performance rechercher, et permettent d'**encadrer et de contrôler le comportement décisionnel des membres de l'organisation** (Savall et Zardet, 2005). De ce fait, selon cette approche, l'apprentissage dans la prise de décision est

largement influencé par la structure organisationnelle. Confronté à un environnement **porteur d'opportunités** et de contraintes, le dirigeant peut adopter un comportement stratégique plutôt réactif ou plutôt proactif. Des stratégies proactives consistent à exploiter les signaux faibles de l'environnement, à en anticiper les impacts pour l'entreprise présentant des avantages au regard de sa performance globale durable (Savall et Zardet, 2005).

Figure 47 : Stratégie réactive ou proactive ?, Source : Savall, Zardet, « Tétranormalisation défis et dynamiques », 2005, p33



Comment l'entreprise peut-elle développer et financer une stratégie qui intégrerait toutes les normes dont elle est la cible ? L'entreprise doit obligatoirement **intégrer les normes**, produites par son environnement, dans sa stratégie, son pilotage et donc dans sa prise de décision. Ces normes proviennent de différentes sources et concernent sept grands domaines et sources (Savall et Zardet, 2005) :

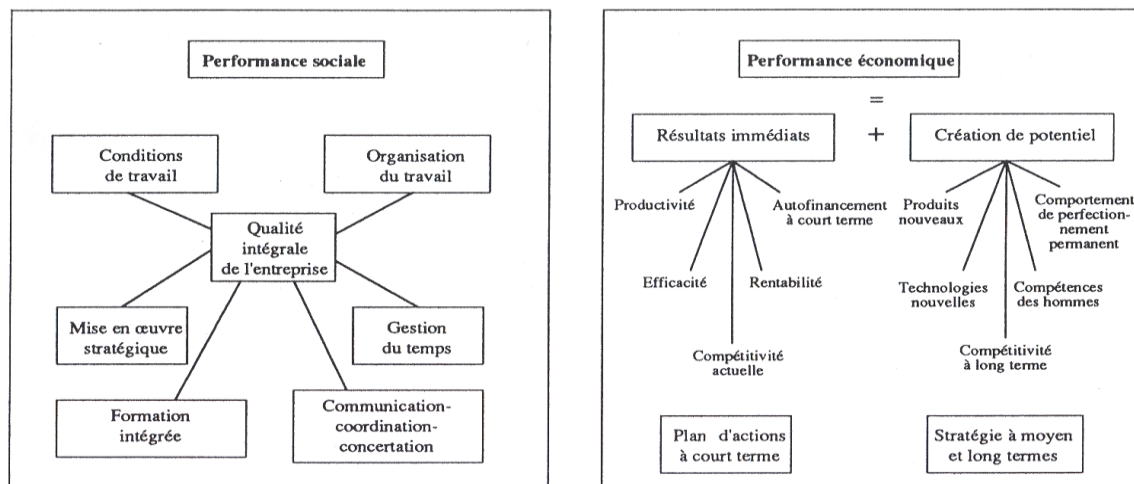
- Le commerce ;
- La comptabilité et la finance ;
- La qualité et l'écologie ;
- Le social ;
- Le sanitaire et la santé ;
- Les institutions publiques ;
- Les connaissances scientifiques.

Or, les différentes normes produites ne sont pas toujours **compatibles** entre elles. Plus cette compatibilité est forte, plus l'intégration des normes par l'entreprise sera facilitée. Si ce n'est pas le cas, le dirigeant va devoir faire des **choix**. Il peut enfreindre une norme pour pouvoir en respecter une autre qu'il juge stratégiquement plus adéquate ; « piocher » tel élément d'une norme comptable et tel autre d'une norme financière par exemple, quitte à être en infraction avec les deux au bout du compte ; ou attendre d'**être surpris** par un contrôle et sanctionné pour mettre en place une norme. Ces décisions ne se prennent pas seul et le dirigeant doit négocier avec les principales parties prenantes de l'entreprise quelle comportement adopter. Ce **risque d'infraction continue** engendre un risque de découragement dans la vocation de devenir dirigeant car il s'ajoute à toutes les autres responsabilités légales vues dans notre première partie. Il apparaît ainsi que l'anticipation

de ces normes reste le meilleur **avantage concurrentiel** et soit moins onéreuse qu'une intégration imposée, sans préparation (Savall et Zardet, 2005).

Savall et Zardet (2005) prennent l'exemple du marché automobile pour illustrer leur théorie de la Tétranormalisation. Alors que les industries américaines continuaient de produire de grosses cylindrées puissantes, avec une consommation d'essence importante, les Japonais proposaient les premiers véhicules hybrides, ainsi que des modèles peu gourmands de carburants, alors que l'opinion publique commençait à prendre en considération le réchauffement climatique et avant même que les bonus écologiques ne fassent leur apparition. Il en est résulté que Toyota est devenu le premier constructeur mondial, alors que General Motors a fermé des usines aux États-Unis. En plus de cette prise en compte des différentes normes que l'on pense susceptibles d'être produites ou attendues, la stratégie choisie doit tenir compte des facteurs de ses performances sociale et économique. La stratégie de performance sociale a pour objectif principal de garantir, d'améliorer la qualité de la vie au travail des personnels et leur bien être au travail. Il a été démontré par l'Iseor, et ses milliers d'heures de recherches-interventions en entreprise, que cet investissement sera accompagné d'une performance économique. Cette dernière sera facilitée si la stratégie de l'entreprise prévoit à la fois des résultats immédiats pour la trésorerie, et des résultats de créations de potentiel pour un développement à plus long terme, comme le montre la figure n°48 :

Figure 48 : Performance économique et sociale, Source : Savall, Zardet, « Tétranormalisation défis et dynamiques », 2005, p151



Ainsi, l'entreprise a tout intérêt à surveiller son environnement normatif et législatif afin de pouvoir anticiper leur application. La mise en œuvre interne se fait à travers les règles et procédures internes de l'entreprise. Or, sur le terrain, ces **règles et procédures** apparaissent souvent comme étant **inadaptées** et les **procédures administratives** comme **trop lourdes** (fréquence : souvent).

« L'organisme a poussé à l'extrême les procédures. Par exemple, pour du matériel comme une cartouche d'encre, il faut faire « un call info » au service informatique. Cela devient **très procédurier** et cela prend du temps. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« On brasse beaucoup **trop de papiers** au niveau du service comptabilité et finance. Du coup, la direction générale doit signer une pile de documents sans pouvoir tout regarder. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le respect des règles est rendu difficile par des **procédures trop lourdes**, inadaptées, trop nombreuses, non formalisées, en matière de commande de matériel, de référencement des sous-traitants ou de raccordement des clients à la Télésurveillance. »

(HEM de « S. »)

« Toutes les populations déplorent la **lourdeur des procédures**, leur manque de formalisation, de clarté et de respect. L'incohérence des pratiques qui s'ensuit se traduit par un mécontentement et une perte de clients. »

(HEM de « S. »)

« Des **procédures manquent** en matière de contrat, d'archivage ou d'alimentation de la base de données clients. Celles qui existent sont inadaptées, lourdes, complexes et non harmonisées et sont peu respectées. »

(HEM de « M. »)

« Le **processus de signature** des achats n'est pas optimisé. Entre les signatures électroniques et les bons pour accord, on signe trois fois un même document. Il y a un aspect de **lourdeur administrative**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

Par ailleurs, un **manque d'harmonisation des règles et procédures** et de **pilotage des règles et procédures** impacte la qualité du travail en équipe et la communication entre différents services. Il ne suffit pas d'écrire de belles procédures, comme le demande la norme ISO par exemple, mais encore faut-il mettre en place des dispositifs et des indicateurs pour veiller à leur respect, en particulier par l'action de l'encadrement intermédiaire (fréquence : parfois).

« Les **différentes interprétations des règles et procédures** des responsables des différentes équipes engendrent un manque d'harmonisation des pratiques, selon le personnel. »

(HEM de « S. »)

« Il manque des règles et procédures, notamment pour organiser la **communication inter-service**, certaines ne sont pas respectées, et d'autres sont jugées lourdes au point de ralentir les délais de traitement. »

(HEM de « M. »)

« Les nombreuses règles et procédures de l'entreprise ne sont que des promesses sur le papier si elles ne sont pas **incarnées, enracinées et vivantes**. Cela suppose une action managériale déterminée et quotidienne. »
(ND de « S. »)

Le **manque de règles et procédures** est également soulevé dans certains domaines (fréquence : parfois).

« La société M. est une entreprise familiale avec **peu de procédures de sécurité** et plus de 15 accidents du travail par an. Il faut d'abord convaincre la tête sur ce point car ils n'ont pas l'habitude de travailler avec des procédures. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Nous ne sommes **pas assez structurés**. Or, avec 1 500 salariés, nous avons besoin de développer de nouveaux outils et de nouvelles procédures. »
(un membre de la direction de « F. »)

« Il manque des procédures adaptées et simples pour le contrôle des produits en amont, le déclassement des produits, la livraison des commandes et la gestion des dossiers de ressources humaines. »
(HEM de « T. »)

Les normes, règles et procédures peuvent constituer un frein ou un **avantage concurrentiel** lorsqu'elles sont mises en place de manière **proactive**, négociée et déléguée au sein de l'entreprise par rapport à son environnement externe.

5.3.3. La reprise organisationnelle sur nos terrains d'expérimentation

À partir des idées-clés qui sont apparues par le regroupement de verbatim exprimant des dysfonctionnements organisationnels, nous proposons une définition de la reprise organisationnelle. Il s'agit de la **reprise de circuits hiérarchiques, de circuits de communication, de normes, de méthodes de travail (en termes de délégation, d'innovation et de politique commerciale) et de règles du jeu mis en place pour atteindre le niveau de performance socio-économique relatif recherché, au sein d'un environnement « tétranormalisé »**.

➤ L'entreprise de Textile (« T. »)

Le nouveau dirigeant doit poursuivre ses efforts d'**assainissement de gestion** de l'organisation mais sans ajouter de dispositif spécifique à chaque fois car cela devient très chronophage. Il ne doit pas être dans la tactique et dans la sérénité, ni tomber dans le piège de vouloir aller trop vite, de manière désorganisée.

La reprise organisationnelle du dirigeant a porté sur tous les secteurs de l'entreprise car il a rapidement rejoint tous les dispositifs de l'entreprise. La mise en place de **réunions de sensibilisation** sur l'ensemble de l'entreprise sur le sursaut immédiat nécessaire a été bénéfique car elle a permis

une prise de conscience de la situation socio-économique réelle de l'entreprise, jusque-là peut-être minimisée par les anciens dirigeants. Le lancement d'un plan « **Changement de Braquet** » a eu de nombreux impacts organisationnels et sur toute l'entreprise. Ce plan ambitieux et soutenu par la Gouvernance, a pour objectifs majeurs la « **détaylorisation** » de la production, le meilleur pilotage de la partie commerciale, la sortie de nouveaux produits grâce à une recherche et développement plus efficace et un système d'information plus fiable et proactif. Le nouveau dirigeant s'est occupé très tôt des dossiers laissés à l'abandon par ses prédécesseurs, comme la présidence du Comité d'Entreprise ou les rapports avec la Gouvernance.

Nous apparentons le scénario de reprise organisationnelle suivi à une **révolution organisationnelle** en cours, au travers de l'opération « Changement de Braquet », qui a entraîné la mise en place de **nouveaux dispositifs** et de **nouvelles méthodes de travail**.

➤ La Fondation (« F. »)

Après une première **période d'observation** visant une meilleure connaissance et compréhension de l'organisation, le nouveau dirigeant a lancé un **groupe de projet** intitulé « nouvelle organisation », **accompagné par notre équipe**. L'objectif de ce groupe réunissant ses deux adjoints, le Directeur de pôle, le Directeurs des ressources humaines et le Directeur Qualité, est de définir la **nouvelle organisation de façon concertée et méthodique**, à partir d'un certain nombre de critères et d'options mis en exergue lors d'un mini-diagnostic dysfonctionnel de cette équipe restreinte.

La **refonte de l'organigramme**, pour savoir qui pilote qui, a été le premier gros chantier organisationnel du nouveau dirigeant. Elle a été accompagnée par la définition des fonctions hiérarchiques créées pour clarifier la nouvelle manière de fonctionner et suivant une logique de « **décentralisation synchronisée** ». Une des priorités du nouveau dirigeant est d'écrire de nombreuses procédures et de mettre en place des contrôleurs internes pour vérifier leur application. Il lui semble que le développement du **contrôle interne**, tel qu'il est appliqué dans le secteur industriel, soit la réponse « miracle » à tous les problèmes organisationnels existants. Il nous semble qu'il est plus essentiel de **formaliser le circuit des décisions** et d'édicter clairement les **règles du jeu organisationnelles** en termes de délégations, de circuits de communication-coordination-concertation et d'indicateurs de pilotage.

Le dirigeant a mis en place une démarche de tâtonnement que nous pouvons rapprocher du scénario de la **recherche heuristique** d'une nouvelle organisation, qui vise une transformation profonde. Les différents scénarios mis en exergue pour la reprise politico-stratégique semblent donc appropriés pour la reprise organisationnelle.

➤ L'entreprise de Sécurité (« S. »)

L'une des principales résolutions prise en Groupe de Projet horizontal est une **rénovation organisationnelle** visant à **rééquilibrer le pouvoir** entre directions fonctionnelles et opérationnelles : *« Je suis arrivé dans une société pilotée par un groupe Américain avec une organisation matricielle. La difficulté est de coordonner cette logique avec celle du management socio-économique et les*

hiérarchies. L'articulation entre ces deux logiques constitue un vrai challenge qui nécessite de réaliser quelques ajustements. L'avantage de travailler sur ses dysfonctionnements et ses « process » est de pouvoir les rendre très fluides. » (entretien individuel du dirigeant de « S. »). Cela s'est traduit par de nombreux jeux d'acteurs motivés par un désir de prise de pouvoir et d'autonomie accrue, non concertée et non contrôlée. Ce type de **comportement opportuniste** est accentué par l'éclatement géographique des différents sites de l'entreprise. Le nouveau dirigeant s'est retrouvé dans une position difficile. En effet, étant un financier à la base, il ne semble pas assez sensible aux enjeux organisationnels et au caractère structurant d'un document récapitulatif et fixant les **nouvelles règles du jeu**. Il cherche avant tout le compromis et se montre un peu trop consensuel, ce qui peut sembler normal dans un premier temps. Il a poursuivi et développé la mise en place d'un Observatoire des ventes ayant pour objectif de mieux fidéliser les commerciaux, dont les coûts de rotation – visibles et cachés – sont colossaux.

Le nouveau dirigeant a également choisi le scénario de reprise organisationnelle de la **recherche heuristique** d'amélioration initiée suite au diagnostic, qui suit une méthodologie rigoureuse et encadrée par notre équipe de chercheurs.

➤ La Mutuelle (« M. »)

Il reste certains points de faiblesse organisationnelle qui n'ont pas été traités par le nouveau dirigeant, tels que le sujet de l'**évaluation du management interne** ou les **relais hiérarchiques** qui ne se font pas. Ce problème de vertico-transversalité est certainement plus fort depuis le départ de l'ancien dirigeant, mais il a toujours existé. La **répartition des responsabilités** au sein du nouveau Comité de Direction est peu claire, et nécessiterait certainement de faire un **éventail de délégation concertée** entre le dirigeant et chacun de ses collaborateurs directs.

Des changements organisationnels ont été opérés, comme le projet de réorganisation des horaires de travail qui est en cours, la refonte complète du règlement de travail avec le syndicat pour plus d'ouverture du service, ou l'évolution du contrôle de gestion. Cela amène quelques **tensions internes**. De nouveaux dispositifs de communication-coordination-concertation (des réunions de travail durant lesquelles des informations descendantes et ascendantes sont données et des résolutions sont prises de manière concertée avec les personnes présentes) ont été instaurés pour améliorer la qualité de service, notamment l'intensification des réunions d'équipe et la mise en place d'entretiens individuels avec ses N-1.

Le scénario de reprise organisationnelle de « M. » est plutôt celui d'une **continuité organisationnelle**, avec cependant quelques changements à la marge.

La reprise organisationnelle porte à la fois sur l'**infrastructure et la superstructure** et elle peut engendrer une plus forte résistance au changement car elle touche à l'organisation et au travail quotidien des acteurs de l'entreprise, ce qui, finalement, la rend **plus visible** que la reprise politico-stratégique.

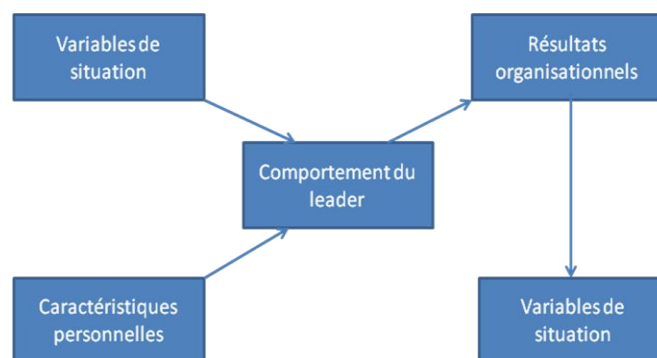
5.4. La reprise managériale

Manager, c'est fixer des objectifs et les évaluer. Le manager est également diffuseur de messages, d'outils, de pratiques managériales au travers de son équipe et des autres managers. **Le dirigeant est un manager et son équipe est l'équipe de direction.** À son arrivée à son poste, il va reprendre un **style de direction**, qui est un facteur essentiel d'efficacité organisationnelle (Thévenet, 1992). Pour Burns et Stalker (1961), les caractéristiques du style de direction dépendent de :

- La proximité et l'intensité de contrôle des agents ;
- Le degré de formalisation des consignes et des objectifs ;
- L'exigence en termes de maîtrise du poste et des fonctions par le dirigeant lui-même ;
- L'étroitesse ou la chaleur des relations avec les subordonnés ;
- Le temps passé aux tâches de coordination, de contrôle, de passation de consignes, de régulation, d'énergie consacrée aux travaux de court ou long terme...

Si la reprise managériale englobe la reprise du style de direction, elle inclut également la **reprise du leadership** du dirigeant, très lié au style de direction, comme nous l'avons démontré dans notre première partie. Cette reprise du comportement de leader (voir la figure n°49) varie en fonction de la situation, de l'efficacité organisationnelle et des caractéristiques du dirigeant (Vroom, 1976).

Figure 49 : Le leadership selon Vroom (1976)



Il existe donc une interaction entre la situation et les caractéristiques personnelles du dirigeant. Attention cependant à ne pas confondre reprise d'un **style** de direction avec la reprise du **rôle** de dirigeant (compétences, rôles attendus). Le leadership est ainsi le résultat d'un système d'interactions dans une situation et avec des personnes données (Thévenet, 1986). Il s'agit d'un processus lié à la personne, aux attentes du groupe, à la situation, et qui est un aspect essentiel pour l'efficacité de l'organisation. Concrètement, la reprise du leadership va permettre au nouveau dirigeant de **construire** son équipe de direction et son entourage professionnel, de **vendre** ses projets et son plan de reprises et de **mettre en place** le mode de management souhaité.

5.4.1. Constructeur de son entourage professionnel

Un des dirigeants que nous avons interrogé souligne que le nouveau dirigeant doit s'entourer de complices : « *mon successeur doit reconstituer son équipe autour de lui. Une équipe qui correspond à son profil et non au mien* » (dirigeant de « P. »). Nous avons vu des « numéros deux » quitter l'entreprise car ils n'ont pas eu le poste de dirigeant auquel ils avaient postulé. Ce(s) départ(s) au sein de l'équipe de direction engendre(nt) donc des **remaniements de cette équipe dirigeante** qui peut rejeter, de manière passive ou active, ou accepter son nouveau N+1. C'est cependant l'ensemble de la nouvelle équipe de direction, pilotée par le dirigeant, qui va devoir faire ses preuves (Lefebvre, 2005). Le nouveau dirigeant doit veiller à ne pas tomber dans les **dangers du copinage** avec le reste de l'entreprise car cela augmente les risques de manipulation. Ce danger peut être écarté par la mise en place d'un éventail de délégation concertée avec les collaborateurs directs, qui fixe les règles du jeu en termes d'autonomie et de délégation du pouvoir de prise de décision.

Selon Pelletier (1999), pour **développer son leadership**, il faut savoir développer une écoute peu commune, être attentif aux autres, tisser des liens de respect et de confiance, proposer un projet signifiant et savoir le négocier et le traduire dans l'action, tout en acceptant que ce projet soit transformé. La capacité d'un dirigeant à acquérir de l'**ascendant** sur ses collaborateurs et subordonnés est, en partie, sujette à son ouverture personnelle à accepter leur influence (Pelletier, 1999). À son arrivée, le nouveau dirigeant ne bénéficie pas de l'expertise et de la crédibilité de son prédécesseur (Lefebvre, 2007).

La reprise du leadership implique la reprise de la capacité, propre à un individu et relativement stable, d'**exercer une influence** sur d'autres personnes dans un groupe, une organisation ou un domaine d'activité. Le changement de dirigeant crée un état d'attente auprès des membres des organisations et des sociétés à l'égard de celui ou celle qui viendra les guider, les diriger ou même les sauver, car certains acteurs de l'entreprise ont une représentation du dirigeant en tant que leader héros, que « semi-dieu » (Luc, 2010). Ce genre de personnage n'existe pas et la déception peut être importante. De plus, ce leadership est partagé, distribué entre les membres d'une équipe, d'un groupe, d'une organisation via un processus d'influence latéral et vertical dans les équipes ou les groupes qui ont l'autorité, la légitimité ou la capacité de prendre des décisions (Luc, 2010). Si certains auteurs considèrent que le leadership est une qualité intrinsèque d'une personne, à l'instar de Luc (2004, 2010), nous estimons que **le leadership s'apprend et se développe** car chaque professionnel et gestionnaire a un capital de leadership qu'il se doit de développer et d'employer. Luc (2004) met en avant sept stratégies pour développer son leadership :

- **Se libérer du conformisme** et rompre avec les attentes de leurs milieux, affirmer sa différence et prendre des risques ;
- **Tirer profit des marques de confiance**, avoir et développer la confiance en soi ;
- **Acquérir un mode d'apprentissage en T**, avoir la volonté de comprendre en profondeur les tâches, les enjeux et les problèmes que leurs responsabilités impliquent, avoir un apprentissage latéral et fournir des efforts pour bien comprendre les aspects latéraux ou connexes du problème ou du domaine en question, être curieux et rechercher l'excellence ;
- **Développer la résilience**, sa capacité à se relever à la suite de situations stressantes et pénibles, à surmonter des difficultés et les traumatismes vécus ;

- **Accéder à des personnes significatives** qui ont une influence, telles un mentor, un coach, un challenger, un passeur, un modèle ou un anti-modèle ;
- **Découvrir le sens et demeurer flexible**, à travers le sens de sa vie, ses principes directeurs et ses objectifs de vie ;
- **Agir** car c'est dans l'action que s'actualise le leadership.

Cette reprise de l'ascendant sur l'équipe de direction nécessite de connaître l'état et le niveau de cohésion de cette équipe avec qui il va particulièrement collaborer, ainsi que leur réaction suite au départ de leur ancien manager. En effet, dans certains cas, nous avons assisté à un **relâchement de membres de l'entreprise depuis le changement de dirigeant** (fréquence : très rarement) :

*« Dans le Comité de Direction, certains directeurs **ne prennent plus leurs responsabilités depuis le changement de dirigeant**, ce qui fait que la communication interne entre les services n'est plus fluide. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

Le nouveau manager doit connaître les **conflits au sein de l'équipe de direction**, voire avec le nouveau dirigeant, afin de pouvoir les dépasser et créer de bonnes relations professionnelles et une dynamique de travail vertueuse (fréquence : très souvent).

*« Le changement de Directeur de l'institution a fait ressortir au grand jour **les tensions et les problèmes relationnels** entre certains directeurs existant depuis des années. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Les relations entre la Directrice Régionale et un membre de l'équipe de direction **sont très tendues** ce qui perturbe les échanges en Comité de Direction. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Les **tensions entre deux directeurs** sont désormais publiques et certains chefs de service en profitent pour ne pas mettre en œuvre les outils du management socio-économique. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Il n'y a pas encore **d'esprit d'équipe au sein de la direction**. Il y a encore dans cette équipe de la défiance et un clivage entre les membres de l'entreprise et de sa société sœur, parfois même de l'animosité. »*

(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« Il existe un **clivage entre les directeurs de l'entreprise**, qui sont très politiques et peu opérationnels, et ceux issus de la société sœur, plus petite, mais qui mettent les mains dans le cambouis. »*

(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« Il y a des **tensions** entre les membres de la Direction générale. »*

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il y a des **guerres inter-chefs au niveau direction**. En dessous, on souffre et on attend le vainqueur. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il y a un **manque d'unité** au sein de la Direction générale, on a l'impression d'une armoire électrique de 100 000 volts. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il existe un **manque de cohésion** et des **conflits** au sein de la direction. »

(HEM de « S. »)

Ces conflits peuvent engendrer un **manque de coopération entre les membres de l'équipe de direction** qui peut s'avérer nuisible pour la performance de l'ensemble de l'entreprise car des informations ne sont pas correctement relayées ou des stratégies individualistes priment sur l'intérêt collectif. De plus, il peut y avoir un **manque de clarté des missions** de certains membres de l'équipe de direction (fréquence : souvent).

« Le Directeur administratif et financier fait un peu trop **cavalier seul**, il ne prend en compte que l'avis du Directeur général. Par exemple, il a voulu faire lui-même le calcul du « full cost price », il a tout réinventé et il a fait faux. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il n'y a pas de travail en équipe au sein de la direction et chacun défend sa **stratégie individuelle**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il manque à cette entreprise **un socle solide et solidaire**. C'est le problème majeur à résoudre aujourd'hui. »

(un membre de la direction de « S. »)

« La **plaie** de cette entreprise, c'est qu'elle n'est pas arrivée à **créer de la cohésion**. »

(un membre de la direction de « S. »)

« Les départements de la direction générale sont très **cloisonnés**, avec des objectifs qui ne sont pas forcément **cohérents** les uns avec les autres. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il manque une certaine **cohérence** entre les Directions fonctionnelles. J'ai l'impression qu'elles ne **travaillent pas ensemble** et qu'il n'existe pas de point de vue commun au sein du Siège. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« C'est dur de clarifier les tâches et missions derrière les intitulés de chaque membre de l'équipe de direction, et certains s'approprient **volontairement le travail des autres** et le font à leur place. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le développement de projets communs et la négociation de règles du jeu pourraient certainement contribuer à développer et pérenniser la coopération entre les membres de l'équipe de direction. »
(ND de « S. »)

Le **manque de réactivité de l'équipe de direction** dans ses prises de décision est un dysfonctionnement majeur car cela crée une inertie et des risques de vulnérabilité stratégique ou organisationnelle (fréquence : souvent).

« Au sein du Siège, nous ne savons pas qui fait quoi, il n'y **a aucune visibilité**. Chacun a un intitulé de son poste mais nous pouvons être amenés à faire d'autres tâches que celles qui sont prévues. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La direction n'est **pas assez rapide** pour remplacer les absents. Elle réagit quand on reçoit des plaintes des membres ou des prestataires, mais c'est trop tard. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Quand l'encadrement alerte la direction pour lui dire que les délais de traitement vont être hors normes, **sa réactivité est mauvaise**. Il y a peu de réaction ou trop tard. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il faut faire des **choix stratégiques rapides**. J'ai envoyé une proposition d'orientation à la Direction mais au bout d'un mois je n'avais aucun retour. Par la suite, j'ai reçu une réponse sur des petits détails mais pas sur la stratégie. C'est grave ! »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Dans tout le service Commercial, il y a de grandes difficultés à prendre des décisions rapides. Les réponses de la Direction en termes de stratégie sont lentes et systématiquement instables. »
(HEM de « T. »)

« La direction n'est pas réactive aux alertes émanant de l'encadrement et n'est pas assez présente sur le terrain. »
(HEM de « M. »)

Le nouveau dirigeant doit acquérir suffisamment de leadership et d'informations afin de créer une équipe de direction solide, réactive, voire proactive, qui dépasse ses conflits pour une meilleure cohésion et cohérence du mode de management, des messages diffusés et du pilotage des projets organisationnels, politico-stratégiques et managériaux. Cette **construction** nécessite de sa part beaucoup de pédagogie dans la vente de ses projets et de ses idées.

5.4.2. Vendeur pédagogue

Convaincre son entourage est une question de survie pour l'entreprise et la mise en œuvre de sa stratégie. Pour cela, le dirigeant, tout comme chaque manager de l'entreprise, peut mettre en place une **pédagogie inductive** (Cristallini, 2009) qui consiste à attendre, observer et comprendre avant de parler et de décider quoi que ce soit. Ensuite, il est important que le dirigeant explique les

choix qu'il a fait car les acteurs ont besoin de comprendre et d'avoir une visibilité de ce qu'ils font, cela les stimule et donne du sens à leurs tâches et actions. Le terrain déplore en effet trop souvent le **manque d'explication de certains choix stratégiques** (fréquence : parfois).

« On est encore dans une dynamique de réduction d'effectifs et de perte de compétences. Il y a une volonté de fermer l'atelier de texturation de l'usine des A. Le problème est que l'on n'explique pas pourquoi on veut faire cela. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Au-delà de la stratégie de conquête, il y a une stratégie d'objectifs à partager mais on est dans l'inconnu. Comment voulez-vous mobiliser les collaborateurs si vous ne partagez pas avec eux la finalité de leurs objectifs ? »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« La stratégie de l'entreprise n'est pas claire et les quelques décisions prises, telles que la réduction des effectifs et la stratégie de conquête, sont mal expliquées et ne sont pas suffisamment discutées avec l'encadrement. »

(HEM de « S. »)

La vente est permise grâce aux **circuits de communication-coordination-concertation** de l'entreprise. Ces circuits peuvent être horizontaux (entre les membres de l'équipe de direction) ou verticaux (via le circuit hiérarchique), transversaux (entre différents services), ascendants ou descendants. Les circuits verticaux représentent une force importante et ils permettent de diffuser des informations, de vendre des projets et de faire remonter les dysfonctionnements ou difficultés rencontrés dans leur mise en œuvre. Lorsqu'ils sont **défaillants**, du fait de leur organisation, manque d'efficacité dans les prises de décisions ou de leur absence, cela peut nuire à la dynamique et isoler certains services ou équipes, dont l'équipe de direction (fréquence : souvent).

*« Lorsque je relaie des difficultés liées au service communication à mon directeur, je ne suis pas sûr qu'il y ait un **débat constructif** au niveau du Comité de Direction qui me permettra d'avoir une réponse adaptée. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« La concertation avec la direction **ne se fait pas** en réunion de cadres. Par exemple, un cadre m'a dit qu'il ne savait jamais, en sortant de réunion de cadres, quelles informations donner à son équipe. Au final, il ne dit rien. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Il y a une **absence de communication interne en général**, la Direction et l'encadrement ne nous communiquent aucun élément, si ce n'est par l'intermédiaire du compte-rendu du comité d'entreprise. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les gens ont **du mal à faire remonter les problèmes** qu'ils rencontrent et finissent par exploser d'un seul coup. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Dans l'avenir la Direction générale aurait intérêt à communiquer afin d'**expliquer ce qui se passe** au sein des services fonctionnels. Aujourd'hui ça manque. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il n'y a pas assez de réflexion sur la **courroie de transmission** entre ceux qui réfléchissent au Siège et ceux qui le font dans les établissements. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La communication-coordination-concertation entre la direction et l'encadrement est déficitaire. »

(HEM de « F. »)

La vente et la diffusion des projets et des décisions prises par le dirigeant et son équipe doivent être **expliquées et relayées** par des circuits et des dispositifs de communication-coordination-concertation efficaces et adaptés permettant une descente et une remontée d'informations et d'indicateurs, rapide et constructive. Par ailleurs, ces rouages permettent de décentraliser et de diffuser le mode de management désiré par le dirigeant qui, comme pour la politique, la stratégie et les choix organisationnels, en est le gardien, le défenseur et le vendeur principal.

5.4.3. Gardien de l'idéologie et de la décentralisation du mode de management

Le dirigeant, en tant que commandant en chef, chef d'orchestre et leader symbolique, est le **gardien** de la loi et des règles du jeu politico-stratégiques, organisationnelles et managériales de l'entreprise. Il en assure la formation, la diffusion et l'évaluation, aidé par son équipe de direction et l'ensemble des managers de l'entreprise. À son arrivée, un mode de management est en place. Tout comme les deux autres reprises, il peut décider de le maintenir, le faire évoluer ou le transformer radicalement, en particulier lorsque le **mode de management et les pratiques managériales** en place sont **remis en cause**, ou jugés trop axés sur l'affectif (fréquence : très souvent).

« Il y a **trop de différences** entre les valeurs affichées par l'association et ses pratiques réelles. Réduire cet écart passerait par exemple par un traitement plus humain des départs, surtout des cadres. »

(HEM de « F. »)

« Le mode de management de la Direction générale **insécurise** les Directeurs d'établissements et les membres du Siège, qui le perçoivent à la fois comme **autoritaire, impulsif, voire versatile**, et trop éloigné du personnel des établissements. »

(HEM de « F. »)

« Le **mode de management autoritaire** est remis en cause. L'encadrement considère que la hiérarchie du réseau n'est pas suffisamment impliquée dans son rôle managérial et qu'elle ne prend pas assez en compte la dimension humaine et le respect des personnes. »

(HEM de « M. »)

« Le mode de management oscille entre **pratiques autoritaires et laxisme**. Des personnes craignent de s'exprimer ouvertement, se sentent infantilisées et mises sous pression. Ces pratiques autoritaires déstabilisent l'encadrement. »

(HEM de « F. »)

« Le mode de management est caractérisé, selon la direction et l'encadrement, par une insuffisante prise de responsabilités de la hiérarchie et un manque de courage. L'encadrement ajoute que celui de la direction est **trop consensuel**. »

(HEM de « S. »)

« Le mode de management de la Direction est **intuitif et imprévisible**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La Direction générale a un **management expéditif** où les choses ne méritent pas d'être expliquées. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« La hiérarchie ne prend pas ses responsabilités pour régler les problèmes et manque de courage. De plus, encadrement et personnel font état de pratiques managériales trop hétérogènes. »

(HEM de « S. »)

« Les managers ne s'appuient pas assez sur leurs équipes, ils se retrouvent donc surchargés et cela tend à « infantiliser » les collaborateurs qui deviennent de simples exécutants sans initiative. »

(ND de « S. »)

« Les relations avec le Siège **manquent de professionnalisme** parce qu'elles sont trop **affectives**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Je ne sens pas au sein des services opérationnels du Siège de **culture professionnelle**, je sens du **copinage**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le professionnalisme n'interdit pas d'entretenir des **relations personnelles de qualité**, bien au contraire. Une conception humaniste des relations interpersonnelles n'est pas nécessairement synonyme de copinage, de laxisme et de mollesse du management. »

(ND de « F. »)

Le nouveau dirigeant doit connaître le niveau de **management des personnes et des activités** et s'il est **jugé insuffisant** par les membres de l'entreprise, car alors ce sera un point d'amélioration important à faire figurer sur son plan de reprises (fréquence : très souvent).

« Dans mon service il y a un noyau dur d'anciens qui sont là depuis très longtemps et **qui n'ont pas été managés pendant quatre ou cinq ans**. Je suis leur troisième chef en trois ans et demi, c'est un contexte difficile. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On ne sent pas une volonté des personnes de **s'occuper des uns et des autres**. Il n'y a pas de mésentente, mais il n'y a pas de cohésion non plus. Cela se voit notamment au niveau des services généraux. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« J'ai beaucoup de management à faire **que je ne fais pas suffisamment** car il me manque des outils et des supports pour animer mes réunions. Je fais une réunion de service par mois alors que mon objectif est d'en faire une toute les semaines. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Je n'ai **pas suffisamment de temps pour m'occuper des membres de mon équipe** ou pour assurer le suivi de planification et d'organisation de leur travail, car je dois aussi gérer la ligne de production. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Notre Directeur commercial est **débordé**. Depuis son arrivée il y a cinq mois, il n'y a **plus de capitaine dans l'équipe**. Pour moi qui travaille à distance, c'est d'autant plus gênant qu'il est injoignable. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Notre Directeur général adjoint a une région énorme. Il a à la fois une fonction de développeur politique pour le compte de l'association et une fonction d'accompagnateur des Directeurs sur les structures. Je crois qu'il **ne peut pas faire les deux**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il y a **trop de laxisme, trop de liberté** laissée aux gens dans l'association. Du coup, les gens ont tendance à faire les choses sans se relire, sans se contrôler. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le rôle de l'encadrement n'est **pas effectif** : il réalise trop de tâches administratives et/ou à faible valeur ajoutée et subit d'importants glissements de fonctions qui réduisent ses capacités de pilotage. »

(HEM de « S. »)

« Certains responsables d'équipe ou d'activités semblent sous-estimer leur **rôle de management et de pilotage**. »

(ND de « S. »)

La décentralisation du mode de management est facilitée par des outils et des indicateurs de management, pilotés par chaque manager, dont le dirigeant fait bien évidemment parti. Il y a

dysfonctionnement lorsqu'il y a un **manque d'outils de management ou de contrôle** ou qu'ils sont **mal employés** (fréquence : souvent).

« La forte spécialisation du travail et le manque d'outils et de méthodes de travail communs nuisent au développement de la coopération, du travail en équipe et de la solidarité. » (HEM de « T. »)
« Les cadres mettent en place des outils de management parce qu'ils sont contraints de le faire, mais il n'y a aucune énergie déployée et donc les outils ne servent finalement plus à rien. » (un membre de l'encadrement de « M. »)
« On fait du contrôle pour faire du contrôle, alors que cela ne sert à rien de faire des contrôles s'ils ne sont pas exploités. » (un membre de l'encadrement de « T. »)
« Sur le plan du contrôle, il n'y a rien. Je peux signer n'importe quoi, engager 10 000 € et personne n'aura rien vu au niveau de la direction générale. » (un membre de l'encadrement de « M. »)
« On n'a pas la volonté de connaître les temps consommés, ce que coûte la production. Cela n'est pas dans les mentalités. » (un membre de l'encadrement de « T. »)
« Dans la société X., il existe des modes opératoires de production alors que pour la société M. il y a peu de formalisme. Par exemple, il n'y a pas de preuves que les contrôles de mise en route sont réalisés et il peut y avoir des erreurs de référence. » (un membre de l'encadrement de « T. »)
« Il n'y a rien de formalisé au niveau du contrôle et de l'évaluation des Directeurs. Si j'ai un souci et que je veux le cacher, je peux le faire. Certains ont pris dans la caisse et rien n'a été fait pour éviter que le problème ne se reproduise. » (un membre de l'encadrement de « F. »)

Le dirigeant est le contrôleur final du niveau de performance managériale et socio-économique de son entreprise. Il vend et diffuse les méthodes de travail, les outils et le mode de management souhaité grâce à son leadership, à son ascendant et aux circuits de communication-coordination-concertation et hiérarchiques.

5.4.4. La reprise managériale sur nos terrains d'expérimentation

À partir des idées-clés apparues et présentées ci-dessus, nous définissons la **reprise managériale** comme la **reprise d'outils, d'indicateurs qui permettent la décentralisation et le partage du mode de management en place, ainsi que la reprise d'une équipe de direction à**

manager avec laquelle le nouveau dirigeant salarié va devoir construire de nouvelles relations interpersonnelles authentiques et créer une nouvelle dynamique d'amélioration socio-économique.

➤ L'entreprise de Textile (« T. »)

La Gouvernance a soutenu le changement de mode de management, désormais inadapté. Le mode de management exercé par ses prédécesseurs était en effet **féodal** et a engendré beaucoup de **déresponsabilisation** au niveau des membres de l'équipe de direction et de l'encadrement en général. Ce changement, que l'on peut assimiler à une « révolution managériale », a provoqué une **forte rotation** des membres de l'équipe de direction, peu habitués à piloter, prendre des décisions, travailler en équipe et rendre des comptes.

Malgré les départs et les arrivées de nouvelles têtes, l'équipe de direction **ne joue pas son rôle**. Cette équipe, laxiste, n'affronte pas les vrais problèmes de management, les problèmes de comportement, elle manque de directivité et d'ascendant, elle éprouve des difficultés relationnelles et elle ne communique pas de manière authentique et loyale avec son responsable hiérarchique. Le dirigeant n'a **aucune information** ni de visibilité sur ce qui se passe dans certains services de son entreprise, notamment en ressources humaines et en finance. Il ne voit que les conséquences, à savoir que les équipes sont mal managées. Sa « mission » de vendeur interne, qui porte sur les outils et les indicateurs, est loin d'être terminée et bute contre un certain manque de **loyauté professionnelle** à son égard. Le dirigeant doit désormais se recentrer sur ses piliers, de niveau N-1 mais également N-2. Ces piliers seront renforcés grâce à la **formalisation de projets individuels** pour chaque membre de l'équipe de direction.

Le nouveau dirigeant a opté pour une **révolution managériale** car le mode de management précédent était devenu obsolète et inefficace, voire dangereux pour la survie-développement de l'entreprise.

➤ L'entreprise de Sécurité (« S. »)

Les conséquences du changement de dirigeant sont essentiellement **visibles au sein de l'équipe de Direction**. En effet, celle-ci a opéré un changement d'attitude flagrant, devenant plus laxiste, passive, ne respectant plus certains engagements pris en Comité de Direction. Cette déresponsabilisation, voire « **puérilisation** », a été un réel handicap dans la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant.

Le plus gros défi managérial du nouveau dirigeant a donc été la construction d'une nouvelle équipe de direction. Les membres de cette « équipe » (sur le schéma de l'organigramme tout du moins) étaient en **conflits ouverts et latents**, manquaient de cohésion et de loyauté en ne respectant pas les circuits de communication et de décision. La **mobilisation de tous** lors du Groupe de Projet horizontal a fortement permis le renfort de cette cohésion, ainsi que leur capacité à travailler en équipe, au sens noble du terme. La principale difficulté du nouveau dirigeant de « S. » est de piloter l'entreprise sans avoir tous les membres du Comité de Direction sous sa **responsabilité hiérarchique directe**, puisque la moitié des membres a un autre patron. Il doit donc savoir naviguer dans les

responsabilités du groupe pour avancer et discuter avec les bons patrons afin qu'il n'y ait pas deux sons de cloche différents. Cela lui demande plus de temps pour être sûr que tout est bien **coordonné**, que la stratégie est **partagée** et que tout le monde avance dans **la bonne direction**. Le nouveau dirigeant envisage surtout ses rôles sous l'angle du chef d'orchestre et du lien avec la Gouvernance.

Le scénario de reprise managériale observé est celui de la **continuité** et de l'**accélération** de l'implantation du mode de management socio-économique dans toute l'entreprise.

➤ La Fondation (« F. »)

Le nouveau dirigeant a rapidement détecté des **non-dits** entre les membres de l'équipe de direction datant de plusieurs années. Il a conscience que l'équipe est à **reconstruire** grâce à la conduite d'un « mini-diagnostic » réalisé par notre équipe auprès de celle-ci. Le terme même « d'équipe » avait été rendu tabou et très mal connoté par l'ancien dirigeant. Son successeur a cherché à construire un « **noyau dur** », proche de lui pour l'appuyer.

Le nouveau dirigeant n'a pas cherché à **comprendre réellement et sincèrement** le mode de management socio-économique mis en place. Cela a déstabilisé les managers robustes et a enchanté ceux qui ne voulaient (ou ne pouvaient) pas atteindre le **niveau d'exigence partagé** attendu par ce mode de management rigoureux. L'un des trois « numéros deux », puis le Directeur qualité six mois plus tard, sont partis car ils ne souhaitaient pas travailler avec cette personne, **trop éloignée des valeurs** de la Fondation selon eux.

Le scénario de reprise managériale adopté est celui de la **continuité** dans le management socio-économique, dont nous soulignons néanmoins le risque important de perte de vitesse en raison du manque de formation du nouveau dirigeant sur ce type de management complexe, chronophage et demandeur d'énergie.

➤ La Mutuelle (« M. »)

Le nouveau dirigeant est **en conflit** avec un membre de son équipe de direction et le régule par le **contournement** et non par la construction de son ascendant qui fait suite au changement complet des relations interpersonnelles. Les tensions et passes d'armes publiques entre eux inquiètent le reste de l'équipe et l'encadrement en général. La détérioration des relations entre les membres de l'équipe de direction a eu des effets sur le reste de l'encadrement qui s'économise et profite du manque de cohésion et de l'état de défiance de la direction. Les **règles formelles** ne sont plus respectées, la prise de décision est nébuleuse, tout le monde donne son avis sur tout. Ce conflit, ainsi que le manque de dynamisme de l'équipe de direction entraînent des **zones d'ombre** dans le pilotage de la mise en œuvre stratégique et un **manque de transparence** de chacun d'entre eux. Seul un dialogue ouvert permettra la construction d'une équipe de direction **robuste et loyale**.

Son scénario de reprise managériale est celui de la **continuité du management socio-économique** et du **renforcement du management de proximité** de l'équipe de direction.

Dans ce chapitre, nous avons mis en exergue trois types de reprise (voir la figure n°50) qu’entreprend le nouveau dirigeant à son arrivée, ainsi que les trois types de scénarios qui s’offrent à lui.

Figure 50 : Les différentes reprises du dirigeant salarié



La **reprise politico-stratégique** regroupe l’élaboration et le pilotage de la mise en œuvre stratégique, ainsi que les relations politiques que le dirigeant entretient avec la Gouvernance et l’ensemble des parties prenantes internes et externes. La **reprise organisationnelle** comprend la reprise des circuits hiérarchiques et de communication, et les règles du jeu à travers les normes de l’environnement interne et externe. Enfin, la **reprise managériale** permet au nouveau dirigeant de construire son entourage professionnel autour du mode de management, des outils et des indicateurs choisis, vendus auprès des acteurs de l’entreprise et pilotés par l’ensemble des managers. Pour ces trois reprises, le dirigeant peut choisir de continuer et reproduire la même dynamique que son prédécesseur ou au contraire, de faire complètement différemment de lui en menant une « révolution » de changement. Le troisième choix qui s’offre à lui est celui du tâtonnement intelligent et de la recherche de construction heuristique des orientations politico-stratégiques, et/ou organisationnelles et/ou managériales à mettre en place.

CHAPITRE 6 : UNE INTÉGRATION STRATÉGIQUE ?

La conduite du changement de dirigeant est un **projet stratégique**. Dans ce chapitre, nous cherchons à approfondir les spécificités de la socialisation organisationnelle du dirigeant, en particulier durant la seconde étape du processus de socialisation organisationnelle : l'intégration. Ces spécificités entraînent l'introduction de notre **concept d'intégration stratégique**, plus ciblé et répondant davantage aux besoins du nouveau dirigeant par rapport à l'intégration au sens large. En effet, le nouveau dirigeant réalise un quatrième type de reprise durant cette phase : celui de la **reprise du rôle de dirigeant**. Nous proposons des outils visant à faciliter cette phase d'intégration stratégique car la formalisation facilite l'apprentissage et le relais. Nous faisons un état de l'art des procédures et des dispositifs qui peuvent être instaurés au sein de l'entreprise pour favoriser l'intégration stratégique, notamment la mise en place d'un **tutorat** et de la **formation intégrée**. Nous faisons également le lien entre le concept de formation intégrée et les **tactiques de socialisation organisationnelle**.

L'intégration est l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation : le contenu du travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel (Lacaze et Perrot, 2010). Nous cherchons, dans ce chapitre, à mettre en exergue les **domaines de socialisation de l'intégration stratégique**.

-
-
- 6.1. Le dirigeant : acteur de la performance socio-économique
 - 6.2. Qu'est-ce qu'une intégration stratégique ?
 - 6.2.1. Définitions
 - 6.2.2. Les risques post-arrivée et ses conséquences
 - 6.2.3. Courbes d'apprentissage
 - 6.3. Émergence d'un quatrième type de reprise : la reprise du rôle de dirigeant
 - 6.3.1. Les composantes de la reprise du rôle de dirigeant
 - 6.3.2. La reprise du rôle de dirigeant sur nos terrains d'expérimentation
 - 6.4. Les dispositifs et les tactiques qui facilitent l'intégration stratégique
 - 6.4.1. Les tactiques de socialisation organisationnelle
 - 6.4.2. Les tactiques individuelles d'intégration stratégique
 - 6.4.3. Le tutorat
 - 6.4.4. La formation intégrée
 - 6.5. Les outils qui facilitent l'intégration stratégique
 - 6.5.1. Le Plan d'Actions Stratégique Interne Externe (Pasintex)
 - 6.5.2. Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP)
 - 6.5.3. La Grille de Compétences et la Grille de Comportements
 - 6.5.4. Le Produit Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP)
 - 6.5.5. Le Tableau de Bord de Pilotage Stratégique
-
-

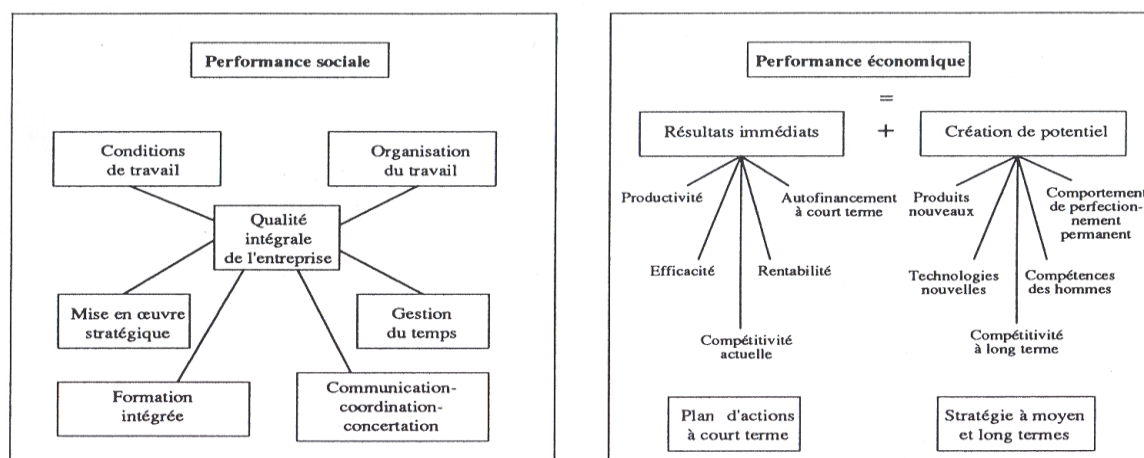
6.1. Le dirigeant : acteur de la performance socio-économique

Comme le souligne Bourguignon (1995), le terme de **performance** est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité (voir le tableau n°36, ci-dessous). Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), il existe **quatre grandes approches théoriques** de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. L'**approche économique** repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. L'**approche sociale** découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Quinn et Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par Bass (1952), qui considère les hommes comme l'ultime critère de valeur organisationnelle. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

L'**approche systémique** est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres.* » (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957, p. 535). L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux. La dernière approche qualifiée de **politique** par Morin et *al.* repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise. Or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Hall (1980) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'**approche par les buts** (« *goal achievement model* ») et l'**approche par les ressources** (« *resource acquisition model* »). Un troisième modèle, dit de la **satisfaction des parties prenantes**, est évoqué, mais considéré comme marginal.

Selon la théorie socio-économique de Savall et Zardet, la performance sociale et la performance économique sont **indissociables** et représentent les deux facettes d'un même phénomène : la performance socio-économique. La performance sociale se décompose en six éléments : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. La performance économique est déterminée à la fois par des résultats immédiats et par la création de potentiel. Lorsqu'une entreprise conduit des actions d'amélioration des conditions de travail ou de développement de la formation intégrée, elle accroît sa création de potentiel, ce qui montre les fortes imbrications entre la performance sociale et la performance économique, schématisées dans la figure n°51 ci-dessous.

Figure 51 : Performance économique et sociale, Source : Savall, Zardet, « Tétranormalisation défis et dynamiques », 2005, p151



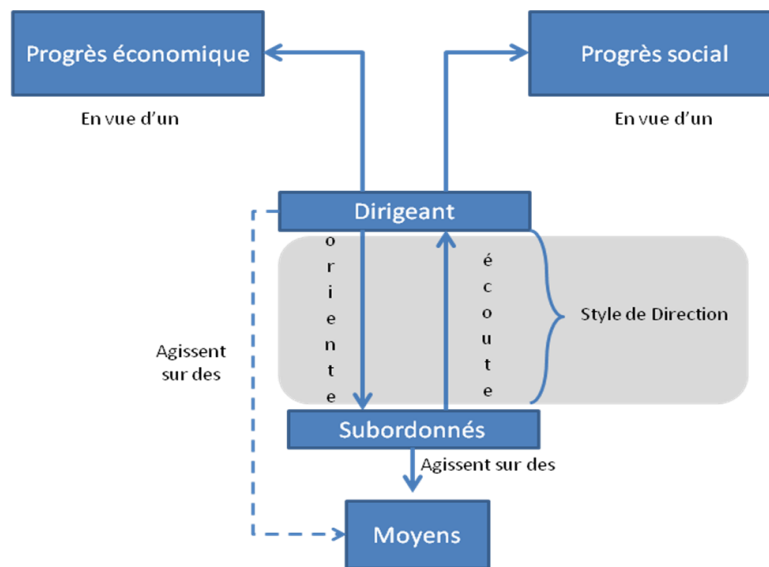
©ISEOR

Tableau 36 : La définition de la performance selon le cadre théorique

Définition de la performance	Cadres théoriques sous-jacents
Degré d'atteinte d'objectifs	· rationnel économique · relations humaines
Capacité d'acquisition de ressources	· systémique · contingence
Satisfaction de groupes variés	· politique
Résultats obtenus par l'entreprise sur les six domaines de dysfonctionnements/d'actions	· socio-économique

Il apparaît que le terme de « bonne performance » est relatif au **degré d'exigence** fixé par le dirigeant et l'entreprise, en termes d'objectifs, de ressources et de satisfaction. Après avoir défini la notion de performance, nous étudions le **rôle du dirigeant** par rapport à celle-ci. En effet, selon Enrègle et Thiétart (1978), la fonction de direction, et donc du dirigeant, est d'écouter et d'orienter les subordonnés et les moyens de l'entreprise afin de progresser économiquement et socialement (voir la figure n°52).

Figure 52 : La fonction de direction, d'après Enrègle et Thiétart (1978)



Les auteurs rassemblent les nécessités d'administration et de stratégie, avec une phase ascendante et une autre descendante. Ils montrent les fortes exigences de la fonction de direction en termes d'écoute et d'orientation, de court et long termes, de moyens matériels et humains, de démarches d'action qualitatives et quantitatives, de gestion courante et prospective, d'analyse et de synthèse... Ce **rôle de direction** consiste, selon Bolman et Deal (1984), à la coordination et l'exercice de l'autorité ; la satisfaction des salariés et la tenue d'un bon climat social ; le maintien de l'équilibre social du groupe et la fonction symbolique de représentant du groupe mais aussi de fondateur de mythes.

Le facteur majeur d'efficacité de l'entreprise est la responsabilité de la réussite qui pèse en priorité sur la direction, représentée par une personne ou une fonction (Thévenet, 1992). La croissance est donc le résultat de la **combinaison de facteurs favorables et de rôles clés** (Boissin, Chalus-Sauvannet, Deschamps et Geindre, 2009), qui sont :

- L'environnement ;
- L'innovation ;
- Les ressources et compétences **du dirigeant**.

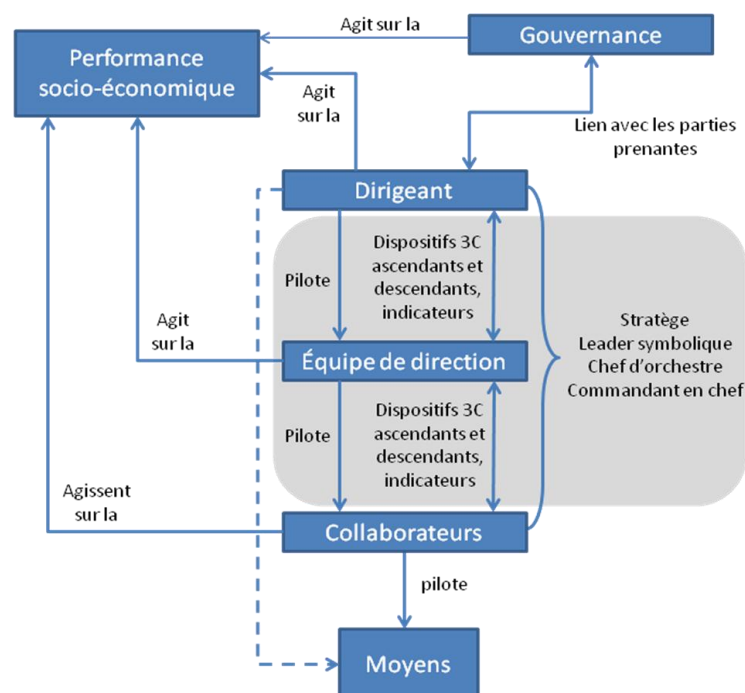
La croissance de l'entreprise dépend de « *la **croissance stratégique du dirigeant** et de l'ensemble des composantes internes et externes de l'organisation. À l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement, l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation* » (Sammut, 1996). La croissance est le **résultat** d'une décision de gestion prise par le dirigeant. La **dimension sociale** est omniprésente dans l'orientation stratégique, comme dans le processus décisionnel (Bollecker et Durat, 2006).

Selon la théorie de l'intendance, le niveau de performance de l'entreprise est un reflet de la **singularité du dirigeant**, d'où une approche de la valorisation du dirigeant qui tend à souligner une **valeur spécifique** du dirigeant (Donaldson et Davis, 1991). Le dirigeant joue un rôle important dans

l'amélioration de la performance (Hambrick et Finkelstein, 1987) car il est susceptible d'**influencer les résultats de l'entreprise par ses choix, ses décisions et ses capacités managériales spécifiques** (Hambrick et Mason, 1984), de par sa position unique, ses compétences spécifiques et non partageables avec le reste de l'équipe dirigeante (Daily et Johnson, 1997). Les facultés cognitives du dirigeant ont une influence sur les choix stratégiques et l'efficacité de l'organisation (Hambrick et Mason, 1984). Carpenter et Golden (1997) suggèrent dans ce sens que le trait psychologique d'une personne, qualifié de sensation de contrôle (« *locus of control* ») peut affecter la manière selon laquelle les dirigeants se perçoivent eux-mêmes comme ayant une discrétion dans une variété de situations. La **sensation de contrôle** reflète les perceptions d'un individu par lequel il contrôlerait ou serait contrôlé par son environnement.

Selon la théorie socio-économique, le dirigeant **pilote** une équipe de direction qui elle-même pilote des collaborateurs et des moyens matériels et immatériels grâce à des règles du jeu, à des dispositifs de communication-coordination-concertation descendants et ascendants et à des indicateurs qui permettent d'améliorer la performance socio-économique de l'organisation. La Gouvernance, en concertation avec son mandataire, veille au respect des orientations politico-stratégiques et à l'atteinte du **niveau de performance socio-économique attendu**. Le style de direction (la zone grisée sur nos figures n°52, ci-avant, et 53, ci-après) correspond donc à l'intégration et à la mobilisation de l'ensemble des rôles du dirigeant.

Figure 53 : Le besoin d'un réel pilotage des acteurs de l'entreprise et de sa performance socio-économique



À son arrivée, le nouveau dirigeant **hérite** d'une situation, d'indicateurs de pilotage, d'un style de direction et d'un niveau de performance socio-économique. Les personnes interrogées nous confient les dysfonctionnements « génériques », notamment en termes de **pilotage du changement organisationnel**, qui affectent la performance socio-économique de l'entreprise (fréquence : parfois).

« Pour l'instant, la nouvelle direction de l'entreprise s'occupe apparemment des autres services. Ils s'occuperont peut-être de la télésurveillance dans deux ans, **s'il n'est pas trop tard...** »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Nous ne sommes pas dans une organisation professionnelle, nous sommes plutôt dans une **petite cuisine** avec des aberrations grosses comme des maisons. »
(un membre de la direction de « M. »)

« La **profonde remise en question** que semble traverser la Fondation ne constitue pas une anomalie mais une étape nécessaire dans le développement de toute organisation. »
(Non-dit de « F. »)

Piloter et manager des personnes peut être rendu plus difficile en cas de **conflits** et/ou d'**ambiance morose** et/ou de **fortes inégalités entre les services** de l'entreprise car cela détériore les liaisons ascendantes, descendantes et transversales de l'organisation, et donc la cohérence de son pilotage et la cohésion de son encadrement (fréquence : souvent).

« Les gens restent majoritairement **négatifs** dans cette institution, voire même parfois **revendicatifs**, ils font beaucoup de remarques à chaque proposition et s'autorisent des demandes injustifiées. »
(un membre de la direction de « F. »)

« L'**opposition** entre les directions fonctionnelles et les directions opérationnelles est encore réelle. »
(un membre de la direction de « F. »)

« L'ex-entreprise est un groupe avec des **baronnies**. C'est une boîte constituée par des achats successifs de sociétés. Il y a des alliances techniques et **énormément de freins**. »
(un membre de la direction de « S. »)

« Les gens n'arrêtent pas de dire qu'il n'y a que des problèmes dans l'entreprise et c'est déjà un problème. C'est de pire en pire car cela a une forte **influence sur l'optimisme général**. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« C'est trop facile de dire que c'est la crise et que si on n'est pas content il faut aller voir ailleurs. C'est **difficile d'obtenir de bons résultats** lorsqu'on tient ce langage. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« L'ambiance au sein de l'entreprise **se détériore** notamment du fait de la crise économique, des rachats de sociétés et des difficultés de l'entreprise. »
(HEM de « S. »)

« La direction des affaires financières a construit un **système féodal**. Autour d'elle il y a une cour de gens extrêmement bien rémunérés, avec une zone d'influence importante. D'ailleurs, on appelle injustement « **siège** » le bâtiment de ce service. »
(un membre de la direction de « S. »)

« Il existe une **incohérence et une iniquité des rémunérations** qui sont injustifiées et hallucinantes. Il y a les nobles et le reste de la population, avec un salaire de misère, comme avant la révolution française. »

(un membre de la direction de « S. »)

Par ailleurs, le **manque de motivation** des acteurs peut influencer le niveau de performance socio-économique de l'entreprise car ils ne se mobilisent pas et ne dépensent pas suffisamment d'énergie dans le pilotage et l'utilisation des moyens alloués (fréquence : parfois).

« Le manque de motivation des salariés et d'esprit d'équipe **limitent les performances de l'entreprise.** »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Les personnes sont **démotivées**, elles se demandent si elles vont avoir droit à un nouveau plan social, notamment s'il y a un regroupement avec la société sœur. Je ne peux rien répondre, ni rien leur jurer. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Les faibles possibilités de promotion interne et le manque d'évaluation et de sanction accroissent la **démotivation** de l'encadrement et du personnel. »

(HEM de « S. »)

Au-delà du manque de démotivation, le **manque de qualité de services ou de produits** nuit à la performance de l'entreprise et à son image de marque auprès de ses clients, ce qui engendre une **forte perte de la clientèle** et une **difficulté à conserver des clients** (fréquence : très souvent).

« Les membres se plaignent de la qualité du service du transport mais on n'a pas de moyens. On fonctionne beaucoup avec des bénévoles, 250 environ, et avec trois salariés on ne peut pas faire grand-chose. Entre nos ambitions et nos moyens, il y a un écart. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Le membre qui doit attendre trois semaines pour recevoir ses indemnités va peut-être aller voir ailleurs, là où ça prend moins de temps. Mon équipe me dit que des membres **menacent de partir à cause des délais de traitement trop longs.** »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les **délais de traitement sont trop longs.** On ne peut pas se permettre d'avoir deux à trois semaines de retard car des personnes en ont vraiment besoin. Je ne suis pas sûr que la direction s'en rende compte, pour eux c'est des « cacahuètes ». »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Nous avons le **taux de rebuts le plus cher**, car nous avons tendance à ne contrôler qu'en fin de parcours. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Plus de la moitié des produits ont des défauts de qualité importants, ce qui augmente considérablement les coûts de fabrication et de livraison et **fait perdre des clients à l'entreprise**. »

(HEM de « T. »)

« On est censé raccorder 500 à 1 000 clients par an alors qu'**on en perd 9 000**. Je ne sais pas où on va mais si on continue comme ça, dans deux ans l'entreprise ne sera plus là. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« La question qui inquiète concerne l'érosion du parc client. Nous avons **perdu beaucoup de clients** et nous en perdons encore apparemment. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« On a une **perte de notre parc clients**, et ce, concernant tous types de clients : petites et moyennes entreprises, grands comptes et particuliers. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Parfois, nous avons jusqu'à **2 000 résiliations de contrats de clients**. Or, nous avons le sentiment que la direction ne prend pas les mesures pour redresser la situation, et ce, malgré les alertes que nous faisons remonter. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le **trafic de clients continue de diminuer** car les clients partent. Cette situation est pesante pour moi car je ne sais pas quoi en penser. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il y a une perte de motivation au service de télésurveillance avec la **chute des clients** et je ne vois pas où mettre l'énergie. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« C'est bien de faire des membres mais il faut **savoir les garder**. Nous sommes une région très concurrentielle donc la pression « zapping » du membre est importante. Nous avons un **problème de fidélité** à partir du moment où des membres nous quittent. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les personnes ne sont pas très motivées. Elles se posent des questions, notamment par rapport à la volonté des clients d'acheter des produits à base de polyester ou de verre, car cela fait deux ans que l'on ne fait qu'**arrêter des contrats**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les **dysfonctionnements de qualité** sont un problème majeur. Sur 15 clients représentant 50 % du chiffre d'affaires, on a **trois clients qui n'en peuvent plus**. Tous les jours, un client français appelle pour hurler et dire que l'on est des « laxistes ». »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

Un **environnement économique fortement concurrentiel** peut également affecter la performance socio-économique de l'entreprise, notamment si cette dernière a adopté une stratégie d'imitation ou réactive et non pas proactive, car alors elle subit les variations de son environnement au lieu de les anticiper, voire de les initier (fréquence : parfois).

« Aujourd'hui, il y a moins de demande et **beaucoup plus de concurrents** sur le marché. Certains pensent qu'il y a de la place pour tout le monde, c'est une connerie qui peut faire mourir l'entreprise. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Aujourd'hui, nos concurrents ont le même produit que nous, nous ne sommes plus leaders et ne **suivons pas l'évolution du marché** en termes de demandes et d'innovation. Nous ne sommes pas dans le coup et cela entraîne notre mort à petit feu. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

A contrario, une **forte croissance** peut également être **inquiétante** si elle n'est pas maîtrisée (fréquence : très rarement).

« Certains Directeurs d'établissement ont peur que l'Association **perde son identité** en raison de sa croissance. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La **maîtrise de la croissance** de l'ensemble associatif est entravée par un manque de politiques et de stratégies écrites, qui induit ou entretient des pratiques individualistes et des jeux de pouvoirs informels. »
(ND de « F. »)

Le dirigeant a donc un rôle et un poids important sur la performance socio-économique de l'entreprise qu'il dirige, qui peut être affectée par certains dysfonctionnements internes au niveau de la croissance interne et externe de l'entreprise. En effet, les travaux de l'Iseor menés depuis plus de 30 ans ont mis en exergue que les coûts-cachés dus aux régulations de dysfonctionnements internes et externe représentent environ 15 000 euros par personne et par an, dont 20 à 50 % peuvent être reconvertis en performance dès la première année sous l'impulsion du dirigeant et des groupes de projets menés. Ce **rôle clé sur la performance et la survie-développement de l'entreprise octroie à l'intégration du dirigeant un enjeu très fort de réussite, nous parlons donc d'intégration stratégique.**

6.2. Qu'est-ce qu'une intégration stratégique ?

Il s'agit d'un nouveau concept dans la **discipline de la stratégie** qui prend en considération les besoins de socialisation organisationnelle spécifiques du dirigeant, ce qui est surtout valable durant la deuxième phase. Comme nous le rappelle Pelletier (1999), il y a un caractère particulièrement **singulier et personnel de l'apprentissage du métier de dirigeant**. Un concept est un élément de base qui permet d'élaborer une théorie. Il est abstrait et il représente des phénomènes, des caractéristiques individuelles (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Ces concepts sont « construits » et délibérément inventés par les chercheurs dans le but de **faire partie d'une théorie** dans laquelle ils sont reliés à d'autres construits, ou spécifiés pour être observés et mesurables. Les concepts sont différents des objets concrets, car ils font partie du monde de la pensée, ce sont des formes abstraites, des caractéristiques qui expliquent l'objet de recherche (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008).

6.2.1. Définitions

Avant de proposer notre définition de l'intégration stratégique dans notre discipline de la stratégie, nous faisons une revue de littérature sur les définitions de l'intégration au sens large, puis de l'intégration stratégique pour la discipline des ressources humaines. La proposition de notre définition au sens stratégique constitue un de nos **apports théoriques**.

6.2.1.1. Définition de l'intégration

La littérature nous propose quatre axes de définition. Selon la théorie de la **socialisation organisationnelle**, définie dans notre chapitre précédent, l'intégration est « *l'apprentissage des ficelles* » (Schein, 1988) d'un métier et d'un contexte d'entreprise. La socialisation permet en effet de « [...] *apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme un membre de l'organisation* » (Louis, 1980).

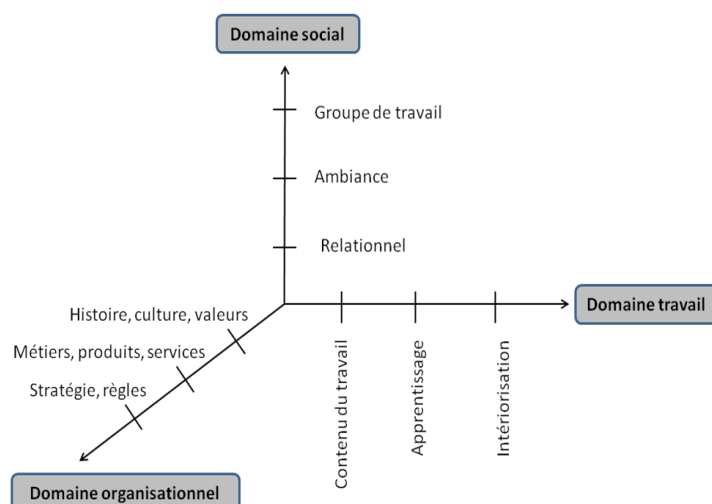
Par **l'action managériale**, « *l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée* » (Lacaze, 2007).

Le troisième axe propose une définition par rapport aux **conséquences attendues** d'une intégration réussie, à travers des variables de mesure de la qualité de l'intégration mais il n'y a pas de définition directe.

Enfin, l'intégration, selon **la nature des processus et des domaines de socialisation** est définie comme étant l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulés autour de trois domaines de socialisation : le contenu du travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel (Lacaze et Perrot, 2010).

Nous retenons la dernière définition car elle nous semble être la plus complète et qu'elle est ancrée dans notre principal cadre théorique : la socialisation organisationnelle. Nous pouvons la schématiser comme suit (voir la figure n°54), selon les trois processus qui la composent.

Figure 54 : Les processus de l'intégration, d'après Perrot et Lacaze (2010)



Toujours d'après Lacaze et Perrot (2010), les **objectifs généraux de l'intégration** sont de communiquer, fidéliser, créer un réseau interne et faciliter la prise de poste (voir le tableau n°37).

Tableau 37 : Les enjeux de l'intégration des nouveaux collaborateurs, d'après Lacaze et Perrot (2010)

Domaines de socialisation	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Organisation	Communiquer	Faire connaître et comprendre l'entreprise
		Susciter l'adhésion (notamment à la stratégie et à la culture)
		Renforcer la cohésion
		Sensibiliser à la dimension « groupe »
		Accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur
	Fidéliser	Réduire le turnover de l'entreprise
		Donner de la visibilité sur des parcours possibles
		Favoriser le sentiment d'appartenance
Relationnel	Créer un réseau interne	Développer la confiance
		Créer un réseau interne avec les anciens, notamment inter-métiers et international
		Créer un réseau interne (nouveaux embauchés), créer un esprit de promotion
Travail	Faciliter la prise de poste	Faire connaître la nouvelle génération aux managers
		Rendre opérationnel, former au métier
		Développer la performance au travail

Les **enjeux de l'intégration** d'un nouveau collaborateur sont donc la maximisation de l'atteinte d'un niveau d'opérationnalisation et de performance et la minimalisation des risques de départ, grâce à une bonne **compréhension et adaptation** du nouvel entrant au sein de son organisation, auprès de son responsable hiérarchique et de ses collègues.

6.2.1.2. Définition de l'intégration stratégique au sens des ressources humaines

La notion d'intégration stratégique est courante pour les chercheurs en **ressources humaines**, notamment pour Beer, Spector, Lauwrence, Mills et Walton (1984) ; Besseyres Des Horts (1988) ; Boxall et Purcell (2003) ; Fombrun, Tichy et Devanna (1984) ; Guest (1987). Depuis le début des années 1990, c'est l'une des conditions de l'approche stratégique des ressources humaines (Schuler, 1992 ; Boxall, 1994 ; Purcell, 1995 ; Becker et Huselid, 2006 ; Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997 ; Guest, 1997). Elle est définie comme étant **l'intégration des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines et de la stratégie générale qui doit permettre à la fonction ressources humaines de contribuer pleinement au succès des entreprises**. C'est donc « *le degré avec lequel les problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines sont intégrés dans la formulation de la stratégie d'entreprise* » (Brewster et Larsen, 1992, p.411-412). Une bonne intégration de la ressource humaine à la stratégie doit permettre la mise en place de pratiques performantes qui sont alignées sur les buts recherchés.

Des mesures de l'intégration stratégique et de la décentralisation existent dans le champ des ressources humaines (Brewster et Larsen, 1992 ; Budhwar et Sparrow, 1997 ; Brewster, Larsen et Mayrhofer, 1997). Pour mesurer l'intégration stratégique, ces auteurs utilisent **trois indicateurs** :

- Le responsable des ressources humaines est membre du comité de direction ;
- Il existe une politique définie de gestion ressource humaine ;
- Le responsable des ressources humaines est impliqué dans la formulation de la stratégie.

Dans la discipline des ressources humaines, ce qui rend l'intégration stratégique, c'est la prise en charge du processus d'intégration par le service ressources humaines, de manière corrélée à la stratégie et à la politique de l'entreprise. Ce sont **les personnes** qui assurent cette intégration qui la rendent stratégique et non pas **ses enjeux**.

6.2.1.3. Définition de l'intégration stratégique au sens de la stratégie

Les dirigeants que nous avons interrogés nous ont expliqué la pression que leur imposaient leur entourage et leurs collaborateurs (fréquence : parfois).

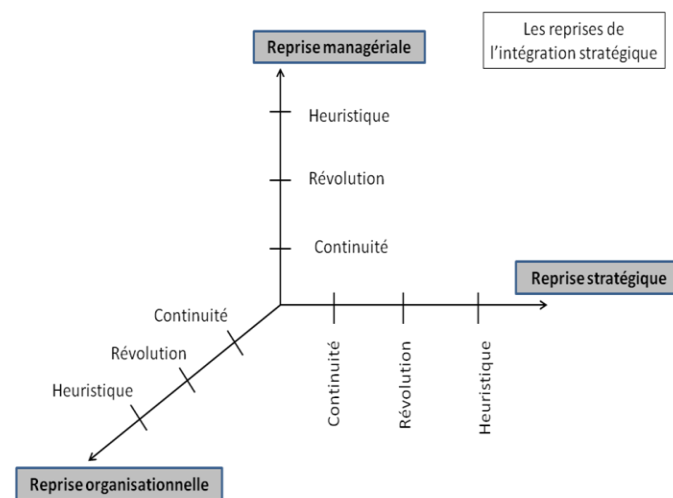
« Le dirigeant est **supposé être compétent**, avoir un vernis **dans tous les domaines** puisqu'il est responsable de tous les domaines, ce qui est impossible. Il doit donc préserver une disponibilité intellectuelle pour **s'entourer** à l'intérieur, comme à l'extérieur de l'entreprise, de personnes ayant des **compétences clés**. »
(dirigeant de « T. »)

« Une des caractéristiques des dirigeants, est que les personnes attendent de lui qu'il **sache tout**. »
(dirigeant de « A. »)

« Un dirigeant qui n'est pas à la hauteur **génère des dysfonctionnements très importants** et peut détruire la cohésion d'une équipe en quelques mois. »
(dirigeant de « N. »)

Les attentes des membres de l'entreprise envers leur dirigeant sont donc très fortes et la durée de son intégration apparaît très courte et intense car il va devoir être compétent pour un nombre important d'opérations, au risque de créer des dysfonctionnements importants, pouvant affecter la performance socio-économique de son entreprise. En adaptant la définition de Lacaze et Perrot (2010), nous définissons l'intégration stratégique comme étant **l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel stratégique, articulé autour de trois dimensions de socialisation et de trois types de reprises : politico-stratégique, managériale et organisationnelle. Pour chacune d'entre elles, le dirigeant a les trois scénarios de reprise qui se présentent.** Les trois types de reprises représentent ainsi les trois dimensions de l'intégration stratégique. Nous pouvons alors schématiser ce concept ainsi dans notre figure n°55 :

Figure 55 : Trois dimensions de l'intégration stratégique du dirigeant

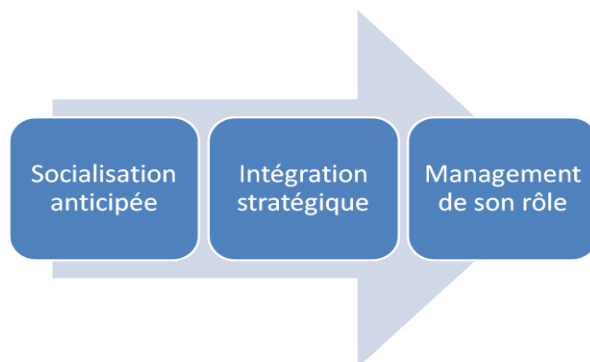


Pour qualifier l'intégration d'intégration stratégique, tout comme nos confrères des ressources humaines, nous proposons d'utiliser **trois indicateurs** :

- La personne intégrée est membre du Comité de direction et est mandatée par la Gouvernance ;
- La personne intégrée est impliquée dans l'élaboration et le pilotage de la mise en œuvre stratégique ;
- L'intégration de la personne qui arrive a des conséquences sur la performance socio-économique de l'entreprise ou de l'organisation.

Elle concerne donc uniquement le dirigeant car le mandat de la Gouvernance exclut les membres du Comité de Direction. Dans ce sens, la seconde phase de la socialisation organisationnelle pour le dirigeant devient la phase d'intégration stratégique, comme le montre la figure n°56.

Figure 56 : La seconde phase de la socialisation organisationnelle du dirigeant : l'intégration stratégique



Puisque cette intégration stratégique a des conséquences sur la performance socio-économique de l'entreprise, alors il convient d'en étudier les **risques d'échec**.

6.2.2. Les risques post-arrivée et ses conséquences

Nous analysons les risques d'échec mis en exergue pour la **reprise d'entreprise** afin de voir s'il y a des similitudes avec notre objet. Selon une étude de la CCIP sur la transmission réalisée en 2008, l'absence de solution de reprise d'entreprises équivaut chaque année à la perte de 40 000 emplois en France. De plus, le constat est alarmant : plus d'une transmission sur cinq échoue avant six ans. Selon Deschamps (2000), les **principales causes d'échec** des reprises se résument à :

- Une surévaluation du prix de l'entreprise rachetée ;
- L'incompétence du repreneur en matière de gestion ;
- L'opacité du marché transmission et de la reprise ;
- Un mauvais management de la reprise.

L'enquête de la BDPME (1998) met, en effet, en évidence plusieurs facteurs d'échec : un endettement trop lourd, une surévaluation du prix d'acquisition de la cible, un manque de préparation de l'opération, des difficultés d'information, une expérience du repreneur insuffisante du secteur de la cible, des problèmes de gestion de l'entreprise après la reprise... L'enquête réalisée en 1993 par la SOFARIS met en exergue comme facteurs d'échec de la reprise : l'incompétence du repreneur, une surévaluation de l'entreprise compte tenu d'éléments inconnus lors de l'évaluation du dossier, le manque de probité du vendeur ou de l'acquéreur, des problèmes liés au personnel, une mauvaise conjoncture économique et la vulnérabilité stratégique de l'entreprise (Deschamps, op. cit.). Le repreneur doit donc vérifier la cohérence de son projet aux regards de ses compétences, de ses souhaits, des caractéristiques de la cible identifiée et de la cohérence du projet du cédant.

« La continuité doit être favorisée afin de préserver le réseau relationnel : employés, clients, fournisseur... Par exemple, le risque est très limité pour les transmissions familiales ou pour un ancien **salarié de l'entreprise** qui ont deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur extérieur. La **présence du cédant** est également une façon d'éviter les situations de rupture. Une expérience antérieure **du secteur de l'entreprise** doit être également recherchée car elle joue un rôle essentiel. Un repreneur qui ne connaît pas le secteur a une fois et demie plus de risques d'échec dans les secteurs de l'industrie, des transports, du commerce de gros, du BTP et des services aux entreprises. » (www.cession-entreprise.com). Dans certains cas, le profil même du repreneur peut engendrer une situation d'échec. Le repreneur doit vraiment être conscient de ses forces et de ses faiblesses et caler ses recherches en fonction de son savoir-faire. Selon une étude d'Oséo consacrée à la transmission des petites et moyennes entreprises, réalisée en 2005 sur un échantillon représentatif de 3 000 dossiers garantis, si la formation du repreneur ne joue pas de rôle dans les facteurs de succès, en revanche la **connaissance du secteur** s'avère primordiale : en effet, un repreneur sans expérience du secteur voit les risques d'échecs augmenter de 50 %. Le chiffre est significatif. À l'inverse, une connaissance du secteur réduit le risque moyen d'échec de 10 %. La **situation professionnelle antérieure** est également un point clé pour le succès de l'opération, soulignent les auteurs de l'étude d'Oséo. Ainsi, une fonction de dirigeant ou de gérant dans le même secteur diminue les risques de près de 40 %, alors qu'une simple expérience de cadre les augmente de 14 %, toujours par rapport au risque moyen d'échec. Cette étude confirme que les transmissions familiales demeurent les moins risquées (un risque diminué de 70 %) ; à l'opposé, un repreneur extérieur à l'entreprise connaît un risque d'échec augmenté d'un quart. Le nombre d'échecs post reprise sont consécutifs à des audits, et à des diagnostics qui n'ont pas été assez poussés, ou sont liés au financement.

Pour le dirigeant salarié, le risque d'échec ne se situe pas au niveau du financement. Cependant, une résistance forte au changement peut être un frein à la conduite du changement de dirigeant et un frein à la qualité et à la rapidité de la socialisation organisationnelle du dirigeant. Les risques d'échec des reprises vues ci-dessus peuvent être adaptés pour le dirigeant salarié comme suit :

- Le manque de transmission du pilotage de la mise en œuvre stratégique ;
- Le manque d'adéquation entre l'expérience professionnelle du nouveau dirigeant et les rôles et compétences attendus ;
- Le manque de connaissance de l'environnement interne et externe ;
- Le manque de transfert managérial et organisationnel ;
- La mauvaise gestion de l'intégration stratégique du nouveau dirigeant ;
- L'opacité du mandat entre lui et sa Gouvernance.

Afin de limiter ces risques, le dirigeant peut adopter une **conduite du changement « douce »** et un réel **management de transition**, même en cas de « révolution » pour un ou plusieurs types de reprise. Les conséquences de l'intégration stratégique peuvent devenir un **avantage compétitif** si lors du changement de dirigeant il n'y a pas de période de vulnérabilité stratégique (nous ne parlons pas d'instabilité) et en cas de conservation du capital des connaissances politico-stratégiques, managériales et organisationnelles. En effet, des travaux montrent la valeur économique de la connaissance. « La bataille de la compétitivité des entreprises se joue sur leur intelligence, c'est-à-dire sur leur capacité de combiner les savoirs de leurs membres et de leurs réseaux, autrement dit de leurs

ressources matérielles et immatérielles. » (Bayad et Simen, 2003). La **capitalisation des connaissances** fait émerger trois phases. La première est l' « approche basée sur les ressources » (Penrose, 1959) pour laquelle entreprise subit une perte de capital lorsqu'un employé capable (c'est-à-dire dont les services interviennent dans le processus de production) quitte l'entreprise. La connaissance a ainsi une valeur économique comme toute ressource matérielle. Ensuite, le **répertoire de connaissances et des routines organisationnelles** (Nelson et Winter, 1982) car les routines sont le siège des connaissances au-delà de toute formalisation. Enfin, la capitalisation des connaissances lors de changements organisationnels (Drucker, 1993 ; Prahalad et Hamel, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

Les enjeux de l'intégration stratégiques sont donc de créer des **conditions de facilitation** du transfert des connaissances politico-stratégiques, managériales et organisationnelles, de transférer les ressources matérielles et immatérielles et d'améliorer (ou de stabiliser tout du moins) la performance socio-économique. Le transfert de cette connaissance et de cette compréhension est donc de **niveau tacite et explicite**.

6.2.3. Courbes d'apprentissage

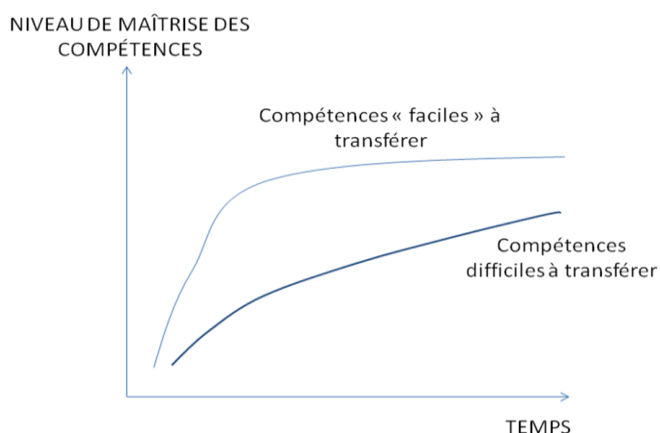
Il existe différentes courbes d'apprentissage selon si la compétence est de nature tacite ou explicite. Une compétence est tacite lorsqu'elle n'est **pas ou peu formalisable**, lorsqu'elle renvoie aux expériences, aux connaissances individuelles (Von Krogh, Ichijo et Nonaka, 2000). Une compétence est spécifique si elle a été développée pour une offre, une fonction ou une transaction particulière. C'est le caractère d'interdépendance avec d'autres acteurs qui définit cette dimension. Plus le caractère tacite, complexe ou spécifique des compétences stratégiques est marqué, plus la compétence sera **difficile à imiter**, de façon rapide ou sans surcoût important pour les concurrents (Hamel et Prahalad, 1994). Dans le cadre d'un changement de dirigeant, d'une transition, il est important de distinguer les compétences faciles ou non à transférer à un successeur. Pour cela, nous nous appuyons sur la taxinomie de Winter (1987), (voir le tableau n°38).

Tableau 38 : Taxinomie des compétences, d'après Winter (1987)

<i>Difficile à transférer</i>	<i>Facile à transférer</i>
Tacite	Explicite
Impossible à enseigner	Possibilité de l'enseigner
Non articulée	Articulée
Non observable dans l'action	Observable dans l'action
Complexe	Simple
Élément d'un système	Indépendante

À partir de cette dichotomie, nous proposons **deux courbes d'apprentissage**, une pour les compétences faciles à transférer et une seconde pour celles qui sont difficiles à transférer, comme le schématise la figure n°57.

Figure 57 : Deux courbes d'apprentissage



L'**évolution du style de direction** peut porter sur les méthodes de travail (Kepner et Tregoe, 1985) visant à développer des méthodes d'analyse, à repérer des problèmes ; sur les **attitudes** (communication, travail en groupe, prise en compte de l'environnement, des salariés) ; sur des **comportements** (apprendre à parler, à conduire une réunion) et sur des **rôles** (définir ce que doit faire la personne, faire évoluer les structures...).

Nous identifions et nous distinguons dans un premier temps les différentes compétences mises en exergue dans notre chapitre 2, selon la taxinomie des compétences la plus connue et ancienne qui est celle du tacite/explicite.

6.2.3.1. Les compétences faciles à transférer

Parmi la liste des opérations identifiées dans notre second chapitre, celles qui apparaissent comme étant « faciles » à transférer, selon les critères de Winter, sont :

- Faire respecter la discipline, le règlement intérieur, la convention collective, la loi ;
- Connaître le droit du travail, social, civil et pénal ;
- Représenter l'entreprise en interne et en externe ;
- Transmettre les informations ascendantes et descendantes entre la Gouvernance et les membres de l'entreprise ;
- Répartir l'ensemble des ressources de mise en œuvre stratégique ;
- Communiquer et expliquer la stratégie ;
- Coordonner les ressources et les énergies pour tenir les délais et atteindre la qualité voulue ;
- Piloter la mise en œuvre stratégique et les projets grâce à des dispositifs et des indicateurs de pilotage ;
- Contrôler et évaluer le respect des résolutions et des engagements pris ;
- Apprendre une langue étrangère particulière, utile pour communiquer avec des clients et/ou fournisseurs ;
- Comprendre les aspects techniques des biens et services produits et/ou vendus.

Nous considérons comme plus « facile » de transférer le fait de faire respecter les règles du jeu de l'entreprise grâce aux outils, aux indicateurs, aux normes et aux procédures en place.

6.2.3.2. *Les compétences difficiles à transférer*

Les opérations restantes sont donc plus difficiles à transférer car elles sont plus éloignées d'un outillage potentiel que les précédentes. Il s'agit de :

- Arbitrer et décider les normes et les règles du jeu de l'entreprise ;
- Vendre ses idées, ses projets aux parties prenantes ;
- Assurer le mandat confié par la Gouvernance ;
- Jouer l'interface politique entre la Gouvernance et les membres de l'entreprise ;
- Formaliser la vision stratégique, le gouvernail stratégique à court, moyen et long termes ;
- Surveiller et comprendre l'environnement interne ;
- Assurer la veille stratégique, technologique, humaine, politique, managériale ;
- Manager l'équipe de direction selon le mode de management choisi ;
- Développer les compétences des membres de l'entreprise ;
- Animer des réunions ;
- Animer des séminaires stratégiques.

Il est en effet, plus difficile de transférer des opérations plus « créatives », de management et d'animation qui s'apprennent sur le terrain, à force de pratiques.

Chaque rôle attendu comporte à la fois des opérations faciles et difficiles à transférer. Le nouveau dirigeant a donc besoin d'apprendre ces opérations et ces routines organisationnelles. Pour ce faire, le *knowledge management* et le management des connaissances conseillent la **mise en place de dispositifs**. Si le nouveau dirigeant a besoin d'un transfert de compétences inhérentes aux rôles du dirigeant, alors il procède à un quatrième type de reprise : celui de la **reprise du rôle de dirigeant et de ses compétences et comportements attendus**.

6.3. Émergence d'un quatrième type de reprise : la reprise du rôle de dirigeant

Toutes ces compétences et ces connaissances à transmettre engendrent la reprise du rôle de dirigeant. Elle n'est pas « incluse » dans les trois autres reprises comme nous en avons fait l'hypothèse dans un premier temps, mais elle constitue un véritable **processus de reprise « indépendant »**, à part entière. Cette reprise est également plus diffuse dans le temps.

6.3.1. Les composantes de la reprise du rôle de dirigeant

La reprise du rôle de dirigeant s'effectue à la fois lors de la phase de **socialisation anticipée** et celle d'**intégration stratégique** puisque le nouveau dirigeant formule des attentes du rôle de dirigeant avant même sa prise de poste, puis il les confronte à la réalité de son métier. Elle correspond à la **reprise des cinq rôles** mis en exergue dans notre troisième chapitre. La reprise des

différents rôles doit tenir compte d'un certain nombre de dysfonctionnements qui leur sont liés qui nous ont été rapportés sur le terrain, lors des diagnostics réalisés.

La reprise du rôle de commandant en chef par le dirigeant doit faire évoluer le **manque de concertation entre l'équipe de direction et les autres membres de l'entreprise** et la trop **forte centralisation des décisions au niveau du dirigeant** (fréquence : très souvent) :

« Le **manque de concertation** de la direction avec les cadres, sur les heures supplémentaires et les divers ajustements qui en découlent, a créé une incompréhension générale avant la sortie de la note définitive. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« La **direction impose les choses** à l'encadrement, elle ne lui demande pas de collaborer. Il n'a pas le choix, **tout est verrouillé**. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« La direction **prend des décisions** sur la communication en l'absence des membres du service. Tout le monde souhaite impliquer la communication dans les projets et tout le monde a des idées sur la façon de faire, mais aucune n'est formalisée. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Le compte rendu de la réunion territoriale est visé par la Direction générale **sans aucune concertation** avec les participants à ce dispositif. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Aucun support formel ne permet de réaliser la **liaison** entre les établissements et le Siège. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le Directeur général m'a proposé un poste sur un autre établissement **sans concertation** avec mon responsable hiérarchique. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Le **déficit de concertation** avec la Direction générale entraîne une certaine démotivation. »

(HEM de « F. »)

« Les décisions **sont prises en haut lieu** et sont ensuite expédiées sans préparation sur les Directeurs d'établissement. Cela ne facilite pas leur adhésion aux décisions. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il y a d'un côté trop d'autonomie des personnes pour la production du fil et les achats et, d'un autre côté, il n'y a **pas suffisamment de délégation de la part de la Direction**. »

(HEM de « T. »)

De plus, le **manque de courage de l'équipe de direction** peut être un frein pour la survie-développement de l'entreprise s'il empêche la prise de décision par l'équipe de direction nécessaire (fréquence : parfois).

*« La direction devrait pouvoir dire les choses directement. Elle est **trop consensuelle** et ne veut frustrer personne mais au final ça donne des **ambiguïtés**. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Une personne de l'institution a manifestement un problème d'alcoolisme au point qu'il faut absolument l'aider. L'équipe de Direction connaît ce problème depuis des années, mais c'est un cas qui **n'a jamais été traité**. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

*« La gestion des personnes et des cas difficiles n'est pas le point fort de notre organisation. Il y a des personnes très compétentes et quelques canards boiteux auprès desquels **personne n'intervient** ce qui crée une certaine **iniquité**. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

*« L'organisme continue à **ne pas gérer les cas difficiles** d'acteurs, qui ont des comportements à la limite de la perversité. Il n'y a rien, ni aucune trace écrite des cadres ou directeurs retraçant l'historique des entretiens de recadrage, ni de sanction. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

*« Je ne sais pas qui décide de l'orientation stratégique de l'entreprise car beaucoup de décisions sont prises **en dessous du Comité de Direction**. Des personnes prennent des décisions individuelles alors qu'elles n'ont pas été dictées par la Direction. »*

(un membre de l'encadrement de « M. »)

La reprise du rôle de leader symbolique suppose que le nouveau dirigeant tienne **ses engagements**, au risque de décevoir et de ne pas être légitime dans ses actes (fréquence : très rarement).

*« Concernant des problèmes graves dans mon établissement, le Directeur général prend des engagements politiques **qu'il ne tient pas**. Ses contradictions me mettent dans l'embarras dans ma relation avec des familles de résidents. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

La reprise du rôle de leader symbolique est d'autant plus nécessaire lorsque le prédécesseur était **redouté par ses collaborateurs** car cela impacte la qualité des relations entre le dirigeant et le reste de l'entreprise et augmente la distanciation (fréquence : parfois).

*« Au cours des réunions il est **difficile d'exprimer un avis** ou une réserve en présence de la Direction qui se met en colère. Je prends alors le parti de ne pas m'exprimer et d'attendre de la rencontrer seul pour évoquer certains points. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La Direction a des **humeurs très changeantes**, c'est parfois très difficile de la suivre. Il y a des jours où elle est très ouverte et des jours où elle sera fermée au point de ne pas dire bonjour. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Beaucoup de gens **n'osent pas parler au Directeur général**. Ils viennent voir ses assistantes pour leur présenter leurs problèmes et ne comprennent pas que celles-ci ne puissent pas prendre de décisions. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« De façon générale dans l'association, la relation au Dirigeant est particulièrement chargée d'affect. Il inspire des **craintes** disproportionnées, qui mériteraient d'être analysées et dissipées. »

(ND de « F. »)

Le **manque de leadership et/ou d'exemplarité** du nouveau dirigeant affecte la qualité de sa reprise de leader symbolique (fréquence : parfois).

« Une société c'est avant tout un président directeur général **charismatique** qui impose ses choix. L'entreprise n'a jamais eu un **vrai président directeur général**, c'est le dernier qui parle qui a raison. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le **rayonnement** doit venir de ceux qui dirigent. Ils doivent montrer la voie et ce n'est pas le cas. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Les débats et les pertes de temps en rumeur autour du bicéphalisme de l'entreprise, masquent le fait qu'il **manque des comportements de « leaders »** à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise. »

(ND de « T. »)

« Chez nous, la Direction arrive toujours en retard aux réunions, donc tout le monde arrive en retard et prend le temps de s'arrêter à la machine à café, c'est devenu une habitude. C'est une difficulté car la Direction **doit donner l'exemple**. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

La reprise du rôle de lien avec les parties prenantes internes et externes peut être affectée par un **manque de proximité de l'équipe de direction** car cela engendre des flous et des problèmes de communication (fréquence : parfois).

« Il y a un **manque de proximité** avec la direction. Certains ne connaissent pas tous les membres de la direction. Les membres du personnel attendent des messages, plus de **contacts** même physique de la part de la direction. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« J'ai été surpris d'apprendre, de la part de directeurs de l'entreprise, qu'eux-mêmes n'avaient quasiment **pas de contact** avec les régions ou les ressources humaines. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« J'ai fait un tour de France, il existe une **vraie dichotomie** entre le siège, qui apparaît comme une nébuleuse, et les régions. Il y a une très mauvaise connaissance de l'organisation par les gens. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

Le **manque de transmission d'informations entre les membres de l'équipe de direction** peut empêcher le dirigeant d'avoir accès à certaines informations (fréquence : très rarement).

« Il existait une sorte de comité de direction qui ne se fait plus. Je n'ai que des **bruits de couloir** pour savoir ce qui se passe et je suis obligé d'aller à la pêche aux informations. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il existe **beaucoup d'hostilité et de méfiance** de transmettre certaines informations entre les équipes de direction de l'entreprise et celles de sa société sœur. »

(un membre de la direction de « T. »)

La reprise du rôle de stratège peut être perturbée si les **orientations stratégiques sont remises en cause** (fréquence : parfois).

« Il n'y a pas **une volonté de la Direction** de déployer un service Qualité pour organiser les différents processus de l'entreprise et mettre en œuvre la boucle d'amélioration continue. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Comme nous avons intégré depuis peu une **nouvelle entreprise** avec sa propre gamme de produits et ses clients, nous traînons un boulet qui entraîne une charge de travail supplémentaire considérable. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Au niveau de la Direction générale, il n'y a **plus d'alliance** entre la performance quantitative et qualitative, elle est devenue seulement quantitative. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

Le **manque de pilotage de la mise en œuvre stratégique** affecte également la reprise du rôle de stratège (fréquence : très rarement).

« Le pilotage de la mise en œuvre stratégique est confronté à des **déficits en termes d'indicateurs** et à des défauts de gestion budgétaire. »

(HEM de « T. »)

« Les **déficits de la transversalité** au sein de l'entreprise appellent, de la part de la hiérarchie, des **arbitrages** plus éclairés et décisifs ainsi qu'un recentrage des débats autour du produit et de la performance globale. »
(ND de « T. »)

La reprise du rôle de chef d'orchestre peut être entachée par un **manque de clarté dans la délégation** (fréquence : parfois) :

« Il n'est pas toujours évident de savoir **qui décide** : nos deux patrons, le consultant de l'atelier du fil ou l'usine américaine ? »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Malgré l'écriture et la signature de délégations, **on ne sait pas** ce que l'on peut décider seuls et ce sur quoi nous devons nous référer à notre supérieur hiérarchique, le dirigeant. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les procédures de gestion du personnel ne sont pas claires. Il existe des **problèmes de délégation** entre la Direction et les Directeurs d'établissement pour conduire, par exemple, des mesures disciplinaires. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

Le **manque de dialogue professionnel entre les membres de l'équipe de direction** peut rendre la reprise de ses rôles plus délicate car le dirigeant a besoin de ces agents socialisateurs et de ces managers pour l'aider à piloter la mise en œuvre stratégique (fréquence : parfois).

« Le lundi est très éprouvant et j'aime bien quand cette journée est passée car nous sommes en réunions toute la journée avec des directeurs ou des cadres qui cassent ce que l'on propose et ne sont **pas constructifs**. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Certaines personnes de la direction ont **des réticences à communiquer** sur l'avancement de leurs travaux. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il est très fréquent que des managers, voire des directeurs, ne répondent pas aux mails ou **ne rappellent pas** des membres du comité de direction. C'est un manque de respect et de considération ahurissant. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il existe un **manque de communication**, au sein de l'équipe de direction, qui traduit le manque de cohésion et la conflictualité de cette équipe. Cela dégrade la transversalité des échanges, la transparence de l'information et la prise de décisions. »
(HEM de « S. »)

« Les **échanges** au sein de la Direction générale et avec les Directeurs d'établissements paraissent **superficiels**, esquivant les conflits sur certains débats de fond et entretenant le sentiment d'une manipulation organisée par le Siècle. »

(ND de « F. »)

L'**absence de langage commun** ne facilite pas non plus la reprise du rôle de chef d'orchestre (fréquence : très rarement).

« Dans toute l'usine, les personnes ne se parlent pas et n'utilisent pas **le même langage**. Chaque service ne connaît pas les enjeux des uns et des autres, c'est du chacun pour soi. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

Le **manque de formation sur les nouveaux produits ou services** de l'entreprise nuit à l'animation des équipes et au développement de l'organisation (fréquence : très rarement).

« Les compétences des Directeurs et des personnels n'ont pas évolué au rythme du développement de l'association. Ils doivent maintenant assumer des actions qu'**ils ne savent pas réaliser**. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Il y a un **déficit de formation technique**, notamment sur les nouveaux produits et les nouvelles technologies. De plus, la polyvalence limitée des techniciens entraîne des retards et dégrade l'image de l'entreprise auprès des clients. »

(HEM de « S. »)

Le **manque de transfert et de connaissance des compétences disponibles** rend les opérations de coordination et de planification plus difficiles pour le nouveau dirigeant et l'ensemble des managers (fréquence : parfois).

« L'encadrement, plus particulièrement, déplore **une perte de savoir-faire** liée aux départs, des difficultés de transfert de compétences et un manque de polyvalence des opérateurs. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On a du mal à faire le lien entre les compétences et les processus car il manque une évaluation et une **cartographie des compétences**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La Direction m'a demandé un travail à réaliser tout de suite, alors que je lui ai dit que je n'étais **pas compétent**. Je ne suis pas sûr de pouvoir régler le dysfonctionnement si besoin. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

La reprise des compétences va au-delà de la reprise du **comportement de leader**. Cette reprise s'étend à la fois lors de la phase d'intégration stratégique, qui est la phase active, mais également lors de la phase de socialisation anticipée car le nouveau patron peut avoir des

« fantasmes » des rôles du dirigeant. **Cette reprise plus transversale sous-entend la reprise des trois autres domaines pour être efficace.**

6.3.2. La reprise du rôle de dirigeant sur nos terrains d'expérimentation

Dans cette section, nous poursuivons notre analyse commencée dans le chapitre 5. Pour cette reprise, nous ne retrouvons pas les différents scénarios car l'objectif recherché est la reprise des mêmes rôles et opérations, même si la manière de faire et les styles peuvent être différents, selon la personnalité du nouveau dirigeant. Nous analysons l'impact du secteur d'activité, du passé professionnel du dirigeant, de la taille de l'entreprise et de sa complexité organisationnelle, comme le montre le tableau n°39.

Tableau 39 : Les variables génériques testées et utilisées pour analyser la reprise du rôle de dirigeant

	Première(s) action(s)	Secteur d'activité	Origine du dirigeant	Structure de l'entreprise	Complexité organisationnelle
La reprise du rôle de dirigeant					

➤ L'entreprise de Textile (« T. »)

La **direction bicéphale trop prolongée** s'est avérée nocive pour la bonne intégration stratégique du nouveau dirigeant : « *Le relais aurait dû durer trois mois maximum, après il faut voler de ses propres ailes. 18 mois, c'était beaucoup trop long.* ». En effet, outre l'introduction auprès de quelques clients clés, auprès des fournisseurs de matières premières, des avocats et un éclairage de certains aspects industriels, la présence de l'ancien dirigeant a plutôt été un sabotage, un frein dû au poids du passé : « *Mon intégration a été très pénible, à cause du lien d'amitié avec mes prédécesseurs. L'actionnaire majoritaire ne s'est pas occupé du départ des anciens propriétaires, je l'ai mal vécu. Pendant quelques mois, il y a eu une direction tricéphale, période pendant laquelle j'ai atteint mes limites en termes de diplomatie car j'avais une vision sur la façon de gérer le commercial complètement antinomique de celle de mes prédécesseurs. La direction bicéphale, ça ne marche pas non plus. On avait parfois des visions très différentes, ça ne fonctionne pas et les gens en jouent beaucoup. Les trois frères fondateurs avaient chacun leur territoire : commerciale et marketing, production et personnel, finance et marché américain. Le frère qui gérait la partie commerciale et marketing étant parti à la retraite, les gens et les deux frères restants m'ont catalogué « dirigeant de la partie commerciale ». Je n'ai pas voulu tomber dans ce piège, je devais m'investir de manière égale à tous les niveaux. J'ai fini par aller voir mon prédécesseur, très investi dans la production, pour lui dire que j'aimerais prendre toutes les manettes.* ». Cette **absence de relais efficace**, semble justifier la demande d'un accompagnement important et directif du dirigeant envers notre équipe d'intervenants-chercheurs. Cet accompagnement a pour objectifs de le « regonfler à bloc », préparer les Groupes de Pilotage, préparer et mettre en œuvre les outils. Cette prise de recul apportée par des **personnes externes**, mais proches, l'aide à mieux planter le décor, franchir les caps, bref, le rendre plus lucide et éviter qu'il se fasse manipuler par son entourage.

La première année, le nouveau dirigeant voulait aller très vite, ce que nous traduisons par un **besoin de maturation**. Il a dû investir les différentes fonctions, connaître les gens, changer des personnes du Comité de Direction et gérer le mouvement de personnes clés, ce qui lui a permis d'apprendre son métier de dirigeant. Les membres de l'encadrement ont confiance en leur dirigeant, à l'image du Comité d'Entreprise, avec lequel il a développé une certaine connivence. Le nouveau dirigeant est cependant trop gentil et il a une forte capacité à changer d'avis sous la pression de membres de son équipe. En effet, il se fait raconter des mensonges par les gens, il ne va pas assez au contact du personnel et il laisse trop la main aux cadres. Il **écoute trop son entourage**, alors qu'il est entouré par des personnes déloyales, ce qui ne lui permet pas de réaliser correctement ses missions.

➤ L'entreprise de Sécurité (« S. »)

Le nouveau dirigeant a succédé à une personne très charismatique, voire « adulée » par ses collègues et collaborateurs. Le **deuil** ayant été difficile pour tous, il a eu du mal à trouver sa place et être (et se sentir ?) légitime, notamment aux yeux de son équipe de direction. Cela a été accentué par son choix de la « continuité » de la mise en œuvre stratégique et de la restructuration initiée par son prédécesseur.

Le **fort degré d'enracinement** de son prédécesseur a ralenti le processus de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant, tout comme l'annonce maladroite faite lors de sa promotion du poste de Directeur Administratif et Financier à celui de Directeur général par intérim. Ces différents obstacles de départ ont sans doute contribué au fait que le nouveau dirigeant ait été trop en retrait durant les quatre premiers mois de son mandat et qu'il ait eu du mal à prendre la main, notamment pour prendre les décisions. La reprise des rôles de leader symbolique et de commandant en chef a été particulièrement difficile en termes d'**ascendant** pour l'ancien Directeur Administratif et Financier, promu au poste qu'il désirait depuis longtemps. Il a néanmoins su trouver son style de direction et gagner sa légitimité.

➤ La Fondation (« F. »)

Il a fallu deux mois au nouveau dirigeant de « F. » pour faire le tour et **comprendre** le fonctionnement de la Fondation et du secteur médico-social, fort différent du secteur industriel dans lequel il avait été précédemment dirigeant. Il a repris toute une série de domaines en friche, notamment concernant la Gouvernance dont l'ancien dirigeant ne voulait pas s'occuper.

Ce dirigeant d'une cinquantaine d'années semble éprouver beaucoup de difficultés à **se remettre en question** et s'ouvrir à des concepts et manières de pensée différents des siens, ancré sur ses certitudes de tout connaître du métier de dirigeant. Le secteur industriel l'a beaucoup marqué. Cela pose la question des raisons de sa demande d'accompagnement : est-ce un véritable besoin ressenti ou une simple façade pour paraître plus humble ? Il semble que son manque de curiosité et sa conception très procédurière du rôle de supérieur hiérarchique aient ébranlé les attentes et les espoirs d'un certain nombre d'acteurs de l'équipe de direction et de l'encadrement plus généralement, les directeurs d'établissement en particulier.

➤ La Mutuelle (« M. »)

Le nouveau dirigeant de « M. » est une belle illustration des bienfaits d'un relais efficace. Celui qui se qualifie de « produit de l'éducation permanente » est le moins diplômé des membres du Comité de direction mais jouit d'une **réelle légitimité** envers ses collaborateurs que l'on peut observer lors de son animation des groupes de travail avec les pilotes.

À son arrivée, il ne savait pas **se positionner** sur les dossiers qu'il ne connaissait pas et se faisait manipuler par des jeux d'acteurs qui voulaient profiter du changement de dirigeant pour faire passer des décisions stratégiques à leur avantage en favorisant leur stratégie individualiste. Cela a été le moment charnière. Au bout d'un an seulement, il a commencé à prendre des décisions fermes ; c'était peut-être un peu tard... Les acteurs de l'organisation s'attendaient à une reprise très similaire alors que les deux dirigeants sont des **individus très différents**. Le nouveau dirigeant a moins de force sur les mots d'ordre alors que son prédécesseur fixait des objectifs fous que personne n'osait discuter, ce qui montre la force, sûrement abusive, de son leadership.

L'une des premières actions du nouveau dirigeant a été de changer le bureau de place, symboliquement, plus pour lui que pour les autres, afin que ce soit son bureau, son espace à lui et non plus celui de son prédécesseur avec qui il entretenait des relations très paternalistes. Durant six mois, les deux dirigeants ont réalisé un **véritable transfert**, un « legs de patrimoine » en quelque sorte. Cela s'est traduit par la préparation des dispositifs, le croisement de leurs avis sur les évolutions importantes et l'animation de séminaires commentée ensuite. Tous deux ont organisé des rendez-vous avec les personnes de son carnet d'adresse pour présenter le successeur, puis la transmission physique du précieux carnet a sonné la fin du transfert. Le nouveau dirigeant a manifesté son **besoin d'accompagnement** par les membres de notre équipe car il considère que devenir dirigeant est une **construction sur le long terme**. Cet accompagnement consiste à l'appuyer, le soutenir sur les objectifs stratégiques et la mise en œuvre stratégique, donner du rythme et l'alerter sur des points vus en séances de formation collective et individuelle. Cela lui apporte une structure et une rigueur.

6.4. Les dispositifs et tactiques qui facilitent l'intégration stratégique

*« C'est difficile d'accepter de se faire aider, de profiter de l'expérience des autres. »
(dirigeant de « N. »)*

*« De nombreux enseignements nous sont assurés à l'école mais **nous n'apprenons jamais le management**, quel que soit l'école. Nous n'avons pas vraiment de formation dans les premiers cursus. Une des grandes difficultés dans une entreprise de 1 600 personnes est d'avoir un management de faible qualité car alors l'entreprise est très vite en danger. En effet, dans ce cas précis il y a des personnes qui ne savent pas se situer et des collaborateurs n'ayant aucune perspective. Ils génèrent ainsi des dysfonctionnements gigantesques, dans quelques services, et le client le ressent très rapidement. »
(dirigeant de « S. »)*

Tout l'enjeu d'une succession de dirigeant est la **transmission** des compétences, des connaissances, mais aussi des aspects managériaux de l'organisation. « *On apprend toujours seul comme on assume toujours seul la responsabilité d'une direction même quand on sait s'entourer, qu'on consulte, qu'on écoute et qu'on délègue. L'apprentissage de la direction est donc au départ une expérience personnelle, mais qui, à mon avis, a davantage à être accompagnée d'une formation de soutien et d'un accompagnement de qualité, dans la mesure où ces derniers reposent sur la reconnaissance et la valorisation des savoirs en action, sur l'analyse des pratiques, sur l'explicitation des théories praticiennes en usage. Il s'agit-là du défi majeur de toute personne préoccupée de l'accompagnement des dirigeants de reconnaître la pratique sans l'idéaliser, de former sans déqualifier les compétences acquises dans l'action.* » (Pelletier, 1999).

Nous avons vu que le nouveau dirigeant a besoin de nombreuses compétences pour assumer ses rôles et missions et certaines **ne s'enseignent pas** sur les bancs des écoles ou des universités (Dubouloy, 2005), car les programmes de formations sont tous construits sur le modèles des MBA américains et ils se limitent à la transmission de connaissances. Ces programmes fabriquent des personnes avec des connaissances conventionnelles, toutes moulées selon le même modèle mais qui ne sont pas **critiques** (Dubouloy, 2005). Se pose alors la question sur la manière d'acquérir les compétences nécessaires. Nous étudions ainsi les **tactiques et dispositifs** qui peuvent répondre à ces besoins.

6.4.1. Les tactiques de socialisation organisationnelle

Cette section est organisée selon la typologie de tactiques de référence que proposent Van Maanen et Schein (1979), en tant que procédure organisationnelle de la socialisation. Ces tactiques constituent l'ensemble des efforts délibérés et conscients mis en œuvre par les nouveaux pour rechercher de l'information (Miller et Jablin, 1991). Il en existe plusieurs types, comme le montre le tableau n°40.

Tableau 40 : Les différentes tactiques de socialisation organisationnelle, d'après la typologie de Van Maanen et Schein (1979)

Tactiques formelles	Tactiques informelles
Tactiques collectives	Tactiques individuelles
Tactiques séquentielles	Tactiques aléatoires
Tactiques fixes	Tactiques variables
Tactiques en série	Tactiques disjointes
Tactiques d'investissement	Tactiques de désinvestissement

6.4.1.1. *Les tactiques formelles et informelles*

Les **tactiques formelles** consistent à concevoir des expériences de travail, des expériences de formation, des situations ou encore à produire des signes (comme des uniformes ou des badges) qui singularisent les recrues des autres membres de l'organisation (Bargues, 2012). Selon Van Maanen et Schein (1979), les tactiques formelles se retrouvent dans les organisations où il est important que le

nouvel entrant apprenne les attitudes « correctes », les valeurs et les protocoles associés à son rôle puisque les tactiques formelles se concentrent plus sur l’ajustement des attitudes que sur celui des actes. En adoptant la tactique – ou stratégie – formelle (Lacaze, 2001), le nouveau reste **séparé** des autres membres de l’organisation tant qu’il n’est pas considéré comme membre. Cette socialisation formelle ne peut être efficace que si les instructeurs bénéficient d’une légitimité importante aux yeux des recrues. La stratégie formelle comporte des risques, notamment de déception en cas de faible utilisation des enseignements faits en formation et peut entraîner un sentiment d’isolement.

Les **tactiques informelles** cherchent, au contraire, à faire vivre aux recrues des expériences identiques à celles des membres en place. En adoptant une stratégie informelle, le nouveau est **mélangé** aux autres membres car son apprentissage est le résultat de l’expérience. Cependant, les pratiques informelles peuvent être sources d’anxiété si le nouveau a du mal à définir son rôle et qu’il choisit lui-même ses agents socialisateurs au hasard des relations et de ses rencontres.

La socialisation formelle (Bargues, 2012) est une première séquence dans le processus de socialisation qui vise à inculquer des attitudes lors d’une formation, qui peut être suivie d’une seconde séquence informelle qui permet d’appliquer les règles dans le cadre du travail. En effet, une partie des apprentissages et des ajustements spécifiques à la socialisation organisationnelle se produisent forcément lorsque la recrue est en situation de travail normal et en l’absence de distinction des autres membres de l’entreprise.

En ce qui concerne le nouveau dirigeant, nous lui proposons d’adopter successivement les deux stratégies. Le dirigeant est, par définition, un peu isolé car il est le seul à occuper ce poste au sein de l’organisation mais il a besoin des autres.

6.4.1.2. Les tactiques collectives et individuelles

Les nouveaux entrants vivent ensemble une série d’expériences communes, avec des tactiques collectives, ou au contraire, ils sont isolés et vivent des expériences uniques, indépendamment d’autres recrues, avec des tactiques individuelles. Pour illustrer la différence de ces deux tactiques, nous pouvons faire une analogie avec la production de biens en série dont le résultat est relativement uniforme, ou à l’unité, avec des biens uniques. Les **tactiques collectives** sont utilisées en cas de recrutement d’un grand nombre de nouveaux chaque année dans l’organisation. Les conséquences possibles des tactiques collectives sont le développement de la conscience « d’être tous sur le même bateau » qui engendre la recherche de solutions ensemble ; la contribution d’une formation d’un « sous-monde » à l’intérieur de l’organisation, avec une définition identitaire de la position du nouveau formée par le groupe ; et la construction d’un sens collectif de l’identité, de solidarité et de loyauté au sein du groupe d’individus en phase d’intégration.

Cependant, ces tactiques collectives comportent des risques, notamment de perte d’homogénéité des valeurs entre les membres de l’organisation à cause de la construction d’une sous-identité collective spécifique au groupe des nouvelles recrues et l’apparition de phénomènes de rébellion, de déviation collective des standards car le groupe résiste à l’autorité organisationnelle.

Les **tactiques individuelles** considèrent que la construction d'une identité collective des recrues est moins importante que les apprentissages des spécificités opérationnelles qu'exige le rôle qui leur est confié. Avec la socialisation individuelle, les membres en place ont plus de contrôle sur les recrues et l'exercice de leur activité, cependant, leurs interprétations de l'environnement sont essentiellement personnelles (Lacaze, 2001) et peuvent ne pas être celles que l'organisation souhaite transmettre à ses nouvelles recrues.

Le dirigeant ne peut mettre en place qu'une **tactique individuelle** car il est le seul à occuper ce rôle très spécifique et qu'il ne peut pas intégrer des parcours d'intégration classiques, au risque de perdre sa légitimité de commandant en chef.

6.4.1.3. Les tactiques séquentielles et aléatoires

Durant leur carrière au sein d'une organisation, la socialisation des individus est marquée par différentes transitions. Ces transitions vers certains rôles dans une organisation se font par des processus de socialisation qui couvrent un large spectre de missions et d'expériences qui nécessitent parfois plusieurs années de préparation. Les **tactiques séquentielles** correspondent aux différentes étapes qui vont marquer la socialisation d'un individu. Ces étapes sont connues à l'avance et communiquées au sein de l'organisation. Selon Lacaze (2001), le nouveau passe par une série d'étapes identifiables et distinctes, de difficulté croissante qui constituent les différentes étapes de carrière identifiées à l'avance.

Les **tactiques aléatoires** proposent, quant à elles, une progression plus ambiguë et non indiquée à la recrue. L'organisation peut, par exemple, identifier différentes positions ou missions à occuper successivement dans l'organisation avant d'atteindre un rôle-ciblé. Il n'y a pas de logique dans la succession des étapes, d'où un risque d'incohérence ou d'inadaptation entre la formation et les situations réelles de l'entreprise.

Ces tactiques ne sont appropriées pour le dirigeant que s'il a bénéficié du **système séquentiel** qui lui a permis de devenir dirigeant au sein de l'entreprise dans laquelle il travaillait déjà.

6.4.1.4. Les tactiques fixes et variables

Ces différentes tactiques sont à choisir selon la masse d'informations et le niveau de certitude des différentes étapes que va franchir le nouvel arrivant. Les **tactiques fixes** sont les étapes du processus de socialisation associées à un calendrier fixe communiqué à la recrue. Il s'agit d'un planning précis des étapes et tous ceux qui sont arrivés en même temps suivent ensemble. C'est une conception rigide de l'avancement « normal » et si la personne est anormalement lente, alors elle sera « sanctionnée » par l'attribution de rôles réservés aux personnes échouant. Ces tactiques fixes ont néanmoins l'avantage de favoriser les relations des personnes qui sont arrivées au même moment.

Les **tactiques variables** n'ont pas de calendrier, même si les séquences de socialisation existent car leurs durées ne sont pas prédéfinies et varient en fonction du contexte. Les étapes et les

procédures à suivre sont données au dernier moment, ce qui peut engendrer des temps de recherche d'informations et des rumeurs. Ces tactiques variables favorisent les échanges entre les personnes d'ancienneté différentes. Les promotions sont accordées en tant que récompense de bonnes initiatives et/ou d'une bonne performance et chacun avance à un rythme différent. La socialisation variable implique la mobilité des individus à des rythmes différents, donc les nouveaux entrants conservent difficilement leur cohésion et leur loyauté les uns envers les autres. La carrière dans les organisations est plus souvent marquée par des processus de socialisation variables, avec beaucoup de facteurs incontrôlables, tels que l'état de l'économie ou le taux de turnover qui influencent la date à laquelle une personne est promue à un échelon supérieur.

Ces variables ne sont **pas très appropriées** pour le nouveau dirigeant car il se situe au niveau « maximal » dans la hiérarchie. Nous proposons cependant un planning prévisionnel des étapes de SOD.

6.4.1.5. Les tactiques « en série » et disjointes

Le nouvel entrant est accompagné ou non par un membre plus expérimenté qui assume des positions relativement similaires dans l'organisation et qui endosse un rôle de modèle pour la recrue, ou qui occupait le poste avant eux. Avec la mise en place de **tactiques « disjointes »**, les recrues n'ont pas de modèles à suivre, personne pour les renseigner sur la manière d'occuper leur rôle car il n'y a pas toujours de prédécesseur au poste. La définition du poste est donnée par d'autres membres de l'organisation qui ne connaissent pas toujours bien le poste. Van Maannen et Schein (1979) observent dans la police que les tactiques en série produisent une stabilité intergénérationnelle remarquable en termes de comportements. Si l'image du mentor est indésirable, le processus devient disjoint ou il conduit au départ de la recrue.

Les **tactiques en série** favorisent la construction d'une identité organisationnelle en garantissant une certaine homogénéité des comportements et le partage des valeurs, ainsi qu'une stabilité de l'organisation mais elles ne favorisent pas l'innovation, voire elles peuvent amplifier la rotation du personnel.

Nous proposons que le dirigeant adopte une **tactique « en série »** s'il a la possibilité de bénéficier d'un tutorat ou *mentoring* avec son prédécesseur. La tactique est en revanche **disjointe** si son prédécesseur est parti avant son arrivée, sans avoir fait de relais avec son successeur.

6.4.1.6. Les tactiques d'investissement et de désinvestissement

Les nouveaux entrants reçoivent de la part des membres de l'organisation des signes qui confirment ou qui infirment leur identité (Van Maanen et Schein, 1979). Le **processus d'investissement** approuve l'identité du nouveau à son arrivée et cette reconnaissance de l'identité personnelle du nouveau recruté valorise sa personnalité. La tactique d'investissement n'a pas vocation à changer la recrue mais à tirer avantage des qualifications, valeurs et attitudes qu'elle possède déjà.

Le **processus de désinvestissement** remplace l'identité à l'arrivée par une nouvelle identité en référence à l'identité de l'organisation. Selon Van Maanen (1978), il y a une inhibition de l'individualité des nouvelles recrues. Avec un processus de désinvestissement, la recrue doit modifier certains éléments de son identité. Elle doit par exemple s'abstenir de certains comportements, elle doit suivre une série de règles et de régulations rigides et elle doit parfois accepter de s'auto-dénigrer publiquement. Il existe différentes formes pratiques de désinvestissement. L'entreprise peut effacer les symboles de l'identité à l'arrivée du nouvel entrant ; limiter ou isoler la recrue de ses contacts extérieurs ; déprécier son statut, ses connaissances, ses capacités ; lui imposer de nouveaux symboles ; prescrire et proscrire de manière rigide les comportements ; punir les infractions ou encore récompenser l'apparition d'une nouvelle identité (Fisher, 1986 ; Goffman, 1961 ; Van Maanen, 1976, 1978).

Ces tactiques qui modèlent la personne sont un moyen efficace pour l'organisation de **contrôler les valeurs des nouveaux entrants**. Ce type de tactique assure le maintien de la nouvelle identité de la recrue, car les sacrifices déployés dans la construction de cette identité doivent être justifiés. Le respect, l'admiration de son institution facilitent l'acceptation et la motivation des nouveaux entrants face à ce genre de tactiques. Van Maanen et Schein (1979) identifient des organisations dont les caractéristiques et le fonctionnement requièrent ce type de tactique, telles les cultes religieux, les écoles de droit prestigieuses, les équipes athlétiques professionnelles ou les organisations militaires.

En ce qui concerne le nouveau dirigeant, l'organisation doit mettre en place une **tactique d'investissement** car cela apparaît comme un indicateur de légitimité du nouveau dirigeant. La mise en place de tactiques de désinvestissement semble de toute façon plus difficile à mettre en place du fait qu'elle n'est pas pilotée par le dirigeant.

6.4.2. Les tactiques individuelles d'intégration stratégique

Après avoir fait l'état de l'art des tactiques de socialisation, nous nous penchons sur les **tactiques individuelles** de l'intégration « classique » afin de pouvoir les adapter et les appliquer à l'intégration stratégique du nouveau dirigeant.

6.4.2.1. *La recherche d'informations*

La socialisation est un processus d'apprentissage durant lequel les individus acquièrent des informations de façon à réduire leur niveau élevé d'incertitude à l'entrée d'un nouveau poste (Morrison, 1993 ; Feldman et Brett, 1983) dans le but de mieux comprendre, prédire et contrôler leur environnement. Les nouveaux entrants **recherchent des informations** car les membres de l'organisation ne répondent pas à leurs besoins ; ils souffrent d'omissions d'informations de la part de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs collègues, dus à un oubli ou à l'attente que les nouveaux fassent leurs preuves (Jablin, 1984) ; et enfin pour décoder toutes les informations données (Miller et Jablin, 1991).

Il existe différentes sources d'informations. Les **sources interpersonnelles** sont les supérieurs hiérarchiques, les collègues, le parrain ou la marraine et les personnes hors de l'organisation. Les

sources non-interpersonnelles sont les écrits de l'organisation, comme le livret d'intégration, les documents officiels, les observations, les expérimentations ou le système de sanction/récompense (Ostroff et Kozlowsky, 1992).

Pour l'intégration stratégique, les sources interpersonnelles du nouveau dirigeant peuvent être l'ancien dirigeant, les membres de la Gouvernance, les membres de l'équipe de direction, les pairs. Les sources non-interpersonnelles sont le plan stratégique de l'entreprise, l'organigramme, les documents comptables, les comptes-rendus de réunion et de Comités d'entreprise, les diagnostics réalisés, les audits...

La littérature identifie différents types d'informations recherchées. Le nouvel entrant recherche des informations :

- Techniques sur l'exécution du travail, les compétences, les habilités et les règles et procédures nécessaires (Morrison, 1993, 1995 ; Chao *et al.*, 1994 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992) ;
- Sur l'évaluation du niveau d'efficacité et de performance (Morrison, 1995, 1993 ; Miller et Jablin, 1991 ; Ashford, 1986 ; Ashford et Cummings, 1985) ;
- De références pour définir les rôles et comportements attendus (Morrison, 1993, 1995 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Miller et Jablin, 1991) ;
- De type relationnel auprès des groupes de travail (Morrison, 1995, 1993 ; Chao *et al.*, 1994 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Miller et Jablin, 1991) ;
- Normatives, pour comprendre les normes, les valeurs et la culture de l'entreprise (Morrison, 1993, 1995 ; Chao *et al.*, 1994 ; Miller et Jablin, 1991) ;
- Politiques (Morrison, 1995 à partir de l'échelle de Chao *et al.*, 1994) ;
- Sur l'organisation (Morrison, 1995 à partir de l'échelle de Chao *et al.*, 1994).

Pour l'intégration stratégique, les informations recherchées sont en lien avec les quatre différentes reprises et les domaines de socialisation organisationnelle du dirigeant, à savoir des informations :

- Politico-stratégiques ;
- Managériales ;
- Organisationnelles ;
- De rôle (de référence).

Tableau 41 : La recherche d'informations lors de l'intégration stratégique

Intégration stratégique	
Sources d'informations interpersonnelles	- l'ancien dirigeant - la Gouvernance - les membres de l'équipe de direction - les pairs
Sources d'informations non-interpersonnelles	- le plan stratégique - l'organigramme - les documents comptables - les comptes-rendus de réunion et de Comités d'entreprise - les diagnostics et les audits réalisés
Types d'informations recherchées	- politico-stratégique - managérial - organisationnel - sur le rôle de dirigeant

Après avoir récapitulé la recherche d'informations entreprise lors de l'intégration stratégique dans notre tableau n°41, nous étudions les tactiques mises en place pour rechercher ces informations. La **recherche passive** correspond à toute information obtenue en assistant à une situation qui implique d'autres membres de l'organisation. Du fait des interprétations des faits observés (Ashford et Cummings, 1983), les informations recherchées de cette façon ne doivent pas être essentielles. La **recherche active** est le fait de s'adresser à une autre personne et lui poser des questions. Cette tactique facilite le processus de socialisation grâce à une meilleure connaissance des quatre domaines de socialisation organisationnelle, mais a un coût social car elle peut endommager l'image du nouveau « incompetent », qui manque d'assurance et qui doit sans cesse demander l'aide des autres.

Le modèle de Miller et Jablin (1991) met en avant sept tactiques de recherche d'informations théoriques :

- Les questions ouvertes ;
- Les questions indirectes ;
- Les questions adressées à une tierce personne ;
- Le test des limites ;
- Les conversations déguisées ;
- L'observation sélective ;
- La surveillance de son environnement

Cette dernière tactique doit concerner à la fois l'environnement interne et externe pour l'intégration stratégique.

Le modèle d'Ostroff et Kozlowsky (1992) considère que pour obtenir des informations, le nouvel entrant doit :

- Expérimenter ;
- Observer les autres ;
- Lire la littérature officielle de l'entreprise ;
- Demander à ses supérieurs ;
- Demander à ses collègues ;
- Demander à son parrain.

L'utilisation des tactiques est influencée par les caractéristiques de l'individu. Pour l'intégration stratégique, nous pouvons ajouter des demandes faites auprès de la Gouvernance et des pairs au modèle d'Ostroff et Kozlowsky.

6.4.2.2. *Les autres comportements proactifs*

Traditionnellement, c'est l'entreprise qui a la charge du développement des compétences de ses salariés et de la « création » de dirigeant futur mais le nouvel arrivant peut également adopter des **comportements proactifs**. Ce type de comportements lui permet de développer des relations avec les membres de l'organisation, de négocier des changements dans son travail, de s'auto-manager et de développer des visions positives (Lacaze, 2001). Ces efforts **d'intégration sociale** favorisent le développement de bonnes relations avec ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques... En allant discuter, à la rencontre des personnes de l'organisation et en participant à des activités sociales formelles ou informelles, le nouveau se constitue un **réseau de soutien social** (Nelson et Quick, 1991). Le développement d'une vision positive de son environnement de travail est lié avec la performance et la satisfaction au travail du nouveau (Ashford et Black, 1996).

L'**auto-management** est une régulation délibérée des stimuli, des processus cachés et des conséquences de ses réactions pour atteindre des résultats comportementaux personnellement identifiés (Luthans et Davis, 1979). Cette influence exercée sur soi-même permet de se motiver à adopter les comportements requis (Manz et Snyder, 1983). Ashford et Saks (1996) comparent les nouvelles recrues avec les apprentis car tous deux doivent apprendre à exécuter des tâches, à assumer un rôle au sein de l'organisation. L'auto-management est donc une tactique d'apprentissage efficace, d'autant plus si elle est couplée avec la recherche d'informations. Selon Vancouver et Morrison (1995), les employés jouent un rôle actif dans la régulation de leur performance car ils se fixent des objectifs et remplissent en partie rôle de leur hiérarchie.

La **négociation de changements dans son travail** porte sur des moyens pour atteindre un meilleur ajustement possible, et dépend de son désir de contrôle (Nicholson, 1984). Selon Saks et Ashforth (1997), les procédures de l'organisation influencent les tactiques d'acquisition d'informations qui influencent les résultats de la socialisation organisationnelle.

Pour l'intégration stratégique, l'auto-management est très important car le dirigeant n'a pas de responsable hiérarchique au sens strict du terme, mais une instance qui le contrôle. La négociation de changement dans son travail peut porter sur la délégation, du pouvoir discrétionnaire supplémentaire...

Comme la littérature le conseille pour le « *knowledge management* » et le management des connaissances, la transmission des compétences et des savoirs nécessite la mise en place de dispositifs, d'autant plus qu'« *on ne peut pas remplacer quelqu'un du jour au lendemain* » (Prax, 2005) et que ce n'est pas le titre qui fait le pouvoir. Afin de faciliter la recherche d'informations, l'intégration sociale et l'auto-management, les travaux sur la reprise d'entreprise proposent régulièrement la mise en place d'un tutorat entre le cédant et le repreneur afin de limiter les risques d'échec. Nous étudions ce dispositif afin de vérifier sa pertinence pour le changement de dirigeant salarié.

6.4.3. Le tutorat

« *Le dirigeant est extrêmement seul, il n'a pas de partage d'expérience. J'accepte plus un conseil d'un dirigeant qui a expérimenté et qui est confronté aux mêmes problématiques que moi.* »
(dirigeant de « N. »)

« *Je suis désigné mais le dirigeant n'est pas parti, il est déjà démobilisé, à ses futurs projets mais c'est quand même toujours lui le patron. Ce n'est pas évident mais on a réussi à mettre ses six mois à deux à profit (pas de rétention d'informations, de manque de confiance...).* »
(dirigeant de « M. »)

« *Du point de vue stratégique, il est admis que les savoirs doivent être gérés comme des ressources matérielles* » (Brillet et Hulin, 2007). Si les entreprises veulent rester compétitives, elles doivent **valoriser leurs ressources immatérielles**. « *La transmission des savoirs est une dimension essentielle d'une politique de gestion de la relève efficace* » (Brillet et Hulin, 2007). La **connaissance implicite** « *correspond à ce que les individus connaissent sans avoir conscience de le connaître. Ce type de connaissance s'acquiert surtout par la pratique et l'expérience* » (Brillet et Hulin, 2007). Elles sont donc difficilement formalisables, ce qui en fait des ressources internes rares, et donc stratégiques pour l'entreprise. Emery (1990) définit l'initiation comme étant « *l'action de donner à quelqu'un la connaissance de certaines choses qu'il ignorait* ». Cela va concerner tous les aspects de la gestion de l'entreprise. Cette initiation sera d'autant plus importante si le repreneur n'est pas du métier.

Les organisations mettent donc en place le tutorat, comme un **outil d'exploitation du capital de connaissances et de compétences** de leurs salariés et le tutorat peut faciliter le transfert des connaissances en interne car c'est un « *outil de pédagogie intégré* ». C'est une étape de transition dans la vie d'un salarié (Brillet et Hulin, 2007). Boru et Leborgne (1992) définissent le tutorat comme étant « *un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail* » et mettent en avant cinq missions du tutorat :

- intégrer le nouvel arrivant ;
- organiser son parcours ;
- rendre le travail formateur ;
- participer à la gestion de l'alternance ;
- évaluer les acquis et la progression du tuteur.

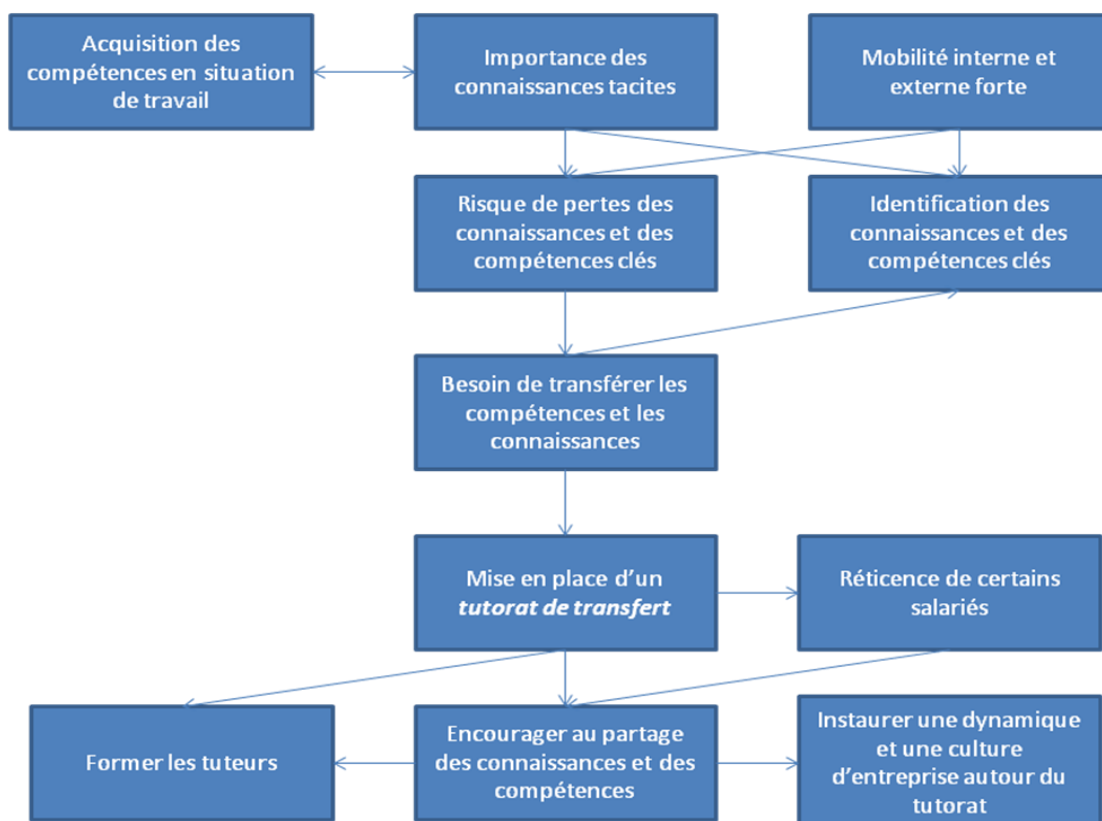
On distingue donc trois dimensions au tutorat : **professionnelle**, avec le partage de compétences, de savoirs et de savoir-faire ; **pédagogique**, à travers la communication interpersonnelle, la relation d'apprentissage et la présentation des savoirs ; et **organisationnelle**, grâce à l'espace d'interactions des différents acteurs de l'entreprise. Il existe différents types de tuteurs (Paquette, 2001) et l'évolution de l'apprentissage se fait en fonction des actions tutorales proposées (Salmon, 2000).

Brillet et Hulin (2007) mettent en évidence plusieurs sortes de tutorat, mais nous avons décidé de ne présenter que le tutorat de transfert et celui d'intégration qui nous semblent les plus pertinents pour notre public cible, les nouveaux dirigeants salariés.

6.4.3.1. Le tutorat de transfert

Le **tutorat de transfert** concerne les « *populations dont l'activité joue un rôle stratégique dans l'organisation* », qui ont des compétences clés pour la mémoire collective de l'entreprise, qui veut les conserver (Brillet et Hulin, 2007). L'ancien dirigeant a accumulé de nombreuses connaissances, notamment grâce aux informations connues au cours de ses recherches ou à l'élaboration de sa stratégie. Ces compétences sont essentielles pour l'entreprise et nous préconisons vivement qu'elle ne soit pas perdues mais bel et bien « transférées » au nouveau dirigeant (voir la figure n°58).

Figure 58 : Le tutorat de transfert, d'après Brillet et Hulin (2007)



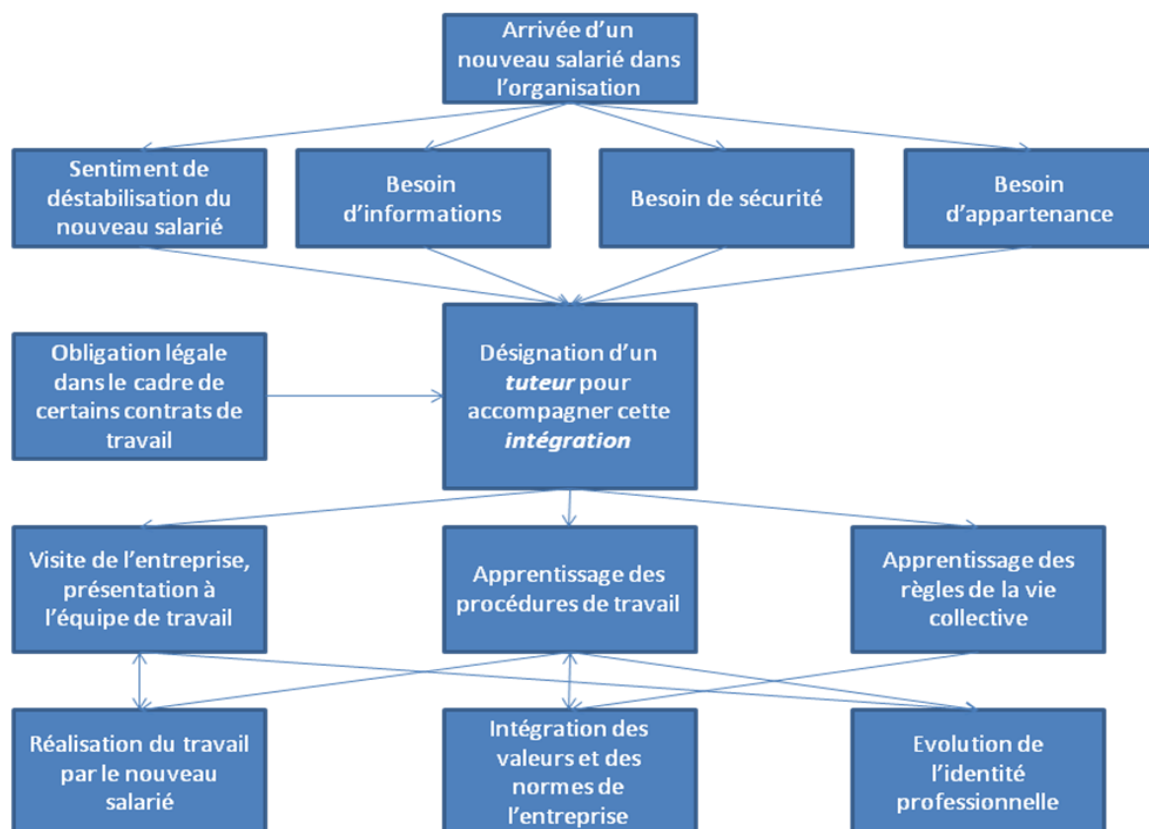
Le tutorat a des **répercussions dans le processus de socialisation organisationnelle** (Lacaze, 2004). Selon nous, il est un **accélérateur** précieux du processus de socialisation organisationnelle, puisque le tutorat facilite le processus d'acquisition des connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans l'organisation. Le tutorat est donc un bon **outil d'intégration**. Le nouveau dirigeant a besoin de différents transferts, qui correspondent à nos quatre reprises du dirigeant :

- Transfert de rôle ;
- Transfert politico-stratégique ;
- Transfert managérial ;
- Transfert organisationnel.

6.4.3.2. Le tutorat d'intégration

Le **tutorat d'intégration** a pour enjeu l'intégration à un collectif de travail (voir la figure n°59). Cette étape est déstabilisante, voire stressante, pour le nouvel arrivant.

Figure 59 : Le tutorat d'intégration, d'après Brillet et Hulin (2007)



Marbot (2005) met en exergue quatre principales tâches d'apprentissage durant la phase d'intégration :

- la connaissance de son entreprise ;
- la connaissance de la fonction de son équipe ;
- la connaissance de la réalisation de son travail ;
- la prise de conscience de l'évolution de son identité.

Au sein de l'entreprise de textile, nous avons pu observer les effets d'une direction bicéphale qui peut s'apparenter à un tutorat car l'objectif initial de cette cohabitation était le transfert de la partie « production », totalement inconnue au nouveau dirigeant. Cependant, cette direction bicéphale a duré 18 mois et elle a eu des effets non désirés, notamment pour la prise de décision et leur mise en œuvre, comme l'illustrent les verbatim ci-dessous (fréquence : très souvent):

« On est confronté à deux têtes dirigeantes. C'est **très pénible** au quotidien. Cela entraîne des va-et-vient sur les dossiers, car chacun donne des **directives différentes**. C'est une période de transition, mais elle dure un peu trop longtemps. »

(un membre de la direction de « T. »)

« On a un problème de bicéphalisme au niveau de la gestion de l'entreprise. Le Directeur général fait des demandes qui sont **contredites** ensuite par le Directeur général délégué. »

(un membre de la direction de « T. »)

« On a encore **deux têtes dans le circuit de décision**, ce qui **retarde la prise de décision**, notamment pour les embauches de personnes. »

(un membre de la direction de « T. »)

« Les postes et fonctions de **nos deux dirigeants** ne sont pas toujours évidents à distinguer et à différencier. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il existe de gros problèmes au niveau de la Direction car il y a deux dirigeants qui **ne disent pas toujours la même chose**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il existe un plan d'actions pour le renouvellement des serveurs informatiques, mais comme il y a deux dirigeants, il n'est pas toujours simple de s'y tenir car ils ne sont **pas toujours cohérents** entre eux. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On a du mal à identifier l'organigramme au niveau de la direction générale et à savoir « qui fait quoi » et « qui décide de quoi » entre **les deux dirigeants**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« La gestion de l'entreprise par deux Directeurs généraux entraîne parfois des **tâches réalisées en double et freine l'avancement des dossiers.** »

(HEM de « T. »)

« Par-delà les personnes, leur personnalité et leur histoire, **il ne peut y avoir qu'un dirigeant dans une organisation.** C'est le moyen le plus sûr d'obtenir la très efficace « unité de commandement » qui permet de réussir dans les situations très risquées. »

(ND de « T. »)

Les travaux sur la reprise d'entreprise montrent que la cohabitation des deux dirigeants, c'est-à-dire de l'ancien et du nouveau, ne doit **pas excéder six mois**, voire trois mois si le successeur connaît le métier (Boussaguet, 2008). Elle doit donc être négociée dans les moindres détails pour ne pas devenir contre-productive avec l'apparition de conflits d'autorité ou de rivalités de leadership. La volonté de quitter l'entreprise du cédant doit être vraiment claire, tout comme le désir d'apprendre du repreneur pour que le tutorat fonctionne et qu'il n'y ait pas conflits de rôles. Au vu des verbatim ci-dessus, cette proposition semble également adéquate pour la transition entre deux dirigeants salariés afin d'éviter les effets indésirables d'une **direction bicéphale trop prolongée**, c'est-à-dire que l'ancien dirigeant défend le passé et pas l'avenir car il justifie ses propres choix et prises de décision.

Lorsque l'ancien dirigeant est déjà parti et que la mise en place d'un tutorat est impossible, la **formation intégrée** nous semble être un dispositif particulièrement adapté.

6.4.4. La formation intégrée

Le niveau de formation des salariés augmente. La capacité à apprendre durablement et plus vite que les autres étant un avantage compétitif (Bournois, Rojot et Scaringella, 2003), les entreprises ont de plus en plus à manager le savoir. La direction n'est ni une pratique scientifique ni une science appliquée (Pelletier, 1999). On peut étudier les pratiques managériales en utilisant diverses approches scientifiques ou éclairer son action par l'intermédiaire de modèles ou de résultats de recherches pour mieux la reconnaître et l'appréhender mais les gens qui dirigent ne font pas de la science, ils **pratiquent un métier**, ils exercent une profession (Pelletier, 1999). Par essence, une pratique, c'est subjectif ; **cela s'apprend dans l'action** (Pelletier, 1999). Les cursus de formation initiale, préparant les dirigeants, sont régulièrement passés au crible pour ce qui concerne les grandes écoles en général (Lazuech 1999 ; Veltz 2007) ou plus particulièrement les écoles d'ingénieurs (Lemaître, 2003) ou encore les écoles de commerce (Basso, Dornier et Mounier, 2004 ; Noiville 2009) et Bournois et Roussillon (1998) étudient les trajectoires des dirigeants dans des entreprises françaises emblématiques en vue de comparaisons internationales.

Selon Pelletier (1999), il existe des sources variées d'apprentissage de la direction tant au niveau des personnes que de celles des organisations. L'auteur souligne que les ouvrages traitant du leadership négligent souvent le **passage professionnel difficile** que constitue le fait de **devenir dirigeant** alors qu'acquérir et développer des compétences en leadership représente un véritable défi. Si le leadership est avant tout associé à la capacité à s'approprier sa pratique, à l'analyser et à la transformer (Pelletier, 1999), c'est également une **démarche personnelle**, à caractère autodidacte, où le rôle du formateur consiste à créer un environnement d'apprentissage propice permettant aux

participants d'expliciter leur pratique, de repérer leurs savoirs d'action et de s'engager dans un processus de développement professionnel. Si le leadership ne s'enseigne pas, il peut s'apprendre dans la mesure où l'on réussit à construire un étayage favorable pour que les apprentissages puissent se réaliser.

Le changement de dirigeant entraîne la **transmission** d'éléments incorporels, immatériels. Malgré la complexification de l'environnement juridique, réglementaire et normatif, les dirigeants se forment peu. En effet, pour l'ensemble de la catégorie « Artisans, commerçants et chefs d'entreprise », le taux de formation atteint 16,3 %, le plus faible de toutes les catégories socioprofessionnelles. De plus, Duchéneaut (1996) a obtenu des données basées sur les déclarations des dirigeants, qui indiquent un taux de formation continue assez faible : un tiers des dirigeants n'avait suivi aucune formation au cours des cinq dernières années. Pour le dirigeant, la formation est avant tout destinée aux salariés et il préfère la **formation informelle** dans des réseaux ou des clubs réservés aux dirigeants, d'où l'intérêt de développer une formation plus intégrée, au quotidien. Les dirigeants que nous avons interrogés reconnaissent leur **besoin de formation** et la nécessité d'**apprendre en permanence** pour le bien de leur métier mais aussi pour leur entreprise (fréquence : souvent).

*« On essaie de former des dirigeants, on a des échecs ; ils sont bons **quand ils sont encadrés** mais catastrophiques **quand ils sont seuls**. On va faire évoluer notre processus d'intégration et créer une étape intermédiaire entre le passage du n°2 au n°1 de l'entreprise (sur un site différent), avec un accompagnement plus progressif. »*

(dirigeant de « N. »)

*« Des dirigeants ont tendance à **s'accaparer le pouvoir**, ne vont pas déléguer, vont tout prendre car ils ont une telle envie d'être là. Ils préfèrent d'abord tout bien maîtriser avant de déléguer. Ils détruisent la confiance, l'équipe se sent frustrée, cela génère des glissements de fonction, de la régression et de l'appauvrissement du travail des collaborateurs. »*

(dirigeant de « S. »)

*« On **n'arrête jamais d'apprendre** en termes de professionnalisme. C'est un **processus d'apprentissage permanent**, notamment en management. Manager c'est décrypter. L'humain est la richesse de l'entreprise. »*

(dirigeant de « T. »)

*« Il est nécessaire que mes collaborateurs gardent un **œil critique** sur moi et ne tombent pas dans la confiance aveugle ou dans un processus de séduction du dirigeant, mais il faut faire attention à bien réagir aux critiques ! Les **critiques constructives** valent mieux qu'une relation courtisane. Il faut créer les conditions d'un dialogue pour renforcer la confiance. Nous sommes en **évaluation permanente**.*

On parle de dysfonctionnement en réunion de direction. L'exigence partagée est difficile. »

(dirigeant de « A. »)

*« Le **management s'apprend**. Au début, j'étais naïf sur les relations humaines, maintenant je contractualise, je formalise car le management socio-économique m'a rendu plus lucide. »*

(dirigeant de « P. »)

Une carrière n'est pas une simple succession de différentes étapes dans le temps (Dubouloy, 2005) qui consistent à s'installer dans sa vie professionnelle, à progresser, à se stabiliser et à se retirer (Roger, 1992). La carrière est une succession de **courts cycles d'apprentissage** et de changements identitaires. La période de transition entre deux rôles est un cycle du changement lui-même (Dubouloy, 2005) et nécessite un temps de préparation, une phase d'ajustement, un bref moment de stabilisation, puis un nouveau temps de préparation etc.

L'apprentissage est considéré comme un **processus individuel** où le décideur est hyperperspicace et capable d'apprendre parfaitement et instantanément par introspection (Munier, 1995). L'observation de la réalité permet à l'individu à la fois de se forger une perception de celle-ci et d'acquérir des connaissances. Un **apprentissage collectif** est possible lorsque l'organisation crée et propose la diversité d'expériences rendant possible l'amélioration de la compétence décisionnelle. Le **rôle de l'organisation** est important notamment dans le transfert de compétences entre dirigeants. Les situations décisionnelles et les choix des autres décideurs constituent ainsi un cadre de référence pour la décision. Les patrons côtoyés par les dirigeants semblent jouer le rôle de figures tutélaires, d'inspiration quant à leur action mais également leur comportement dans les situations observées. La profondeur de cette imprégnation est remarquable.

Le management des connaissances est défini comme « *un ensemble de pratiques et d'outils visant à l'identification, à l'extraction, au partage, au transfert et à la création de connaissance* » (De Vos, Lobet-Maris et Rousseau, 2005), cette définition est répandue dans la littérature. Nous préférons parler de formation intégrée et de **relais-départ**, ayant pour objectif de favoriser la reprise politico-stratégique, organisationnelle, managériale et de rôle du nouveau dirigeant. La formation intégrée peut être facilitée si l'ancien dirigeant s'investit en termes de temps dans l'intégration stratégique de son successeur. Ce scénario suppose qu'il parte en bons termes avec sa gouvernance et que les facteurs de son départ ne sont pas conflictuels, au risque de saboter le transfert d'informations. Si cela s'avère impossible à mettre en œuvre, ses proches collaborateurs pourront transmettre au nouvel arrivant des compétences, des connaissances informelles...

La formation intégrée est un **concept** précis dans la **théorie socio-économique**, ainsi qu'une technique. Il existe différents modes d'acquisition des compétences, comme la formation initiale, la formation continue et l'apprentissage. Les compétences sont alors acquises par des formations, mais aussi par les observations dans la pratique. Chaque acteur est alors un formateur potentiel capable de transmettre son savoir-faire. On peut mettre en place plusieurs dispositifs différents, mais complémentaires :

- une formation en interne, entre un binôme de référence ;
- une formation en interne mais pas avec le binôme de référence ;
- une formation externe à l'entreprise.

Le premier dispositif n'est pas sans rappeler le tutorat, puisque la personne la plus compétente sur une tâche forme son collègue. **Le tutorat rentre donc dans le dispositif de formation intégrée.** L'objectif de la formation intégrée est de réduire les dysfonctionnements des pratiques et de façonner les compétences des acteurs d'une organisation en fonction des besoins de

cette organisation car elles n’existent pas à l’état brut. Chaque personne a des besoins de formation. C’est une **vision très optimiste** du management car elle fait l’hypothèse que chaque acteur d’une organisation peut évoluer en termes de compétences et de professionnalisme. La formation intégrée peut se réaliser « sur le tas » si l’intéressé conceptualise et capitalise ses découvertes pour faire profiter ses collaborateurs de ses découvertes de règles cachées dans la pratique. La formation intégrée va permettre au nouveau d’apprendre le **langage commun**.

Les **agents formateurs** peuvent être les mêmes ou différents des agents socialisateurs. Les formateurs ont pour objectif de transférer des compétences et des comportements alors que les agents socialisateurs permettent au nouveau d’accéder à des informations plus globales, relatifs à la stratégie, à la culture de l’entreprise... Les **capacités pédagogiques** des formateurs sont donc essentielles. La formation intégrée s’entend intégrée au poste de travail, le formateur montre à quelqu’un, ce qui favorise le couple pratique-théorique. Le cadre est le premier formateur de son équipe. La formation intégrée regroupe finalement les différentes tactiques de socialisation organisationnelle (voir notre tableau n°42).

Tableau 42 : Le positionnement de la formation intégrée dans modèle de Van Maanen et Schein (1979)

Les tactiques de socialisation organisationnelle	Formation intégrée
Individuelle/collective	Les deux
Informelle/formelle	Les deux
Non séquentielle/séquentielle	Séquentielle (les quatre reprises)
Variable/fixe	Variable mais avec un planning indicatif
Disjointe/en série	En série si tutorat possible Disjointe le cas échéant
Désinvestissement/investissement	Investissement autre que statutaire

Il nous semble un peu délicat de parler de plan de formation pour les nouveaux dirigeants compte tenu de leur statut un peu particulier, c’est pourquoi la formation intégrée représente une technique de relais intéressante. Ce dispositif est d’autant plus efficace s’il est appuyé par des outils, présentés ci-après. Il rend donc quelque peu caduc la **notion dichotomique** de compétences faciles et difficiles à transférer.

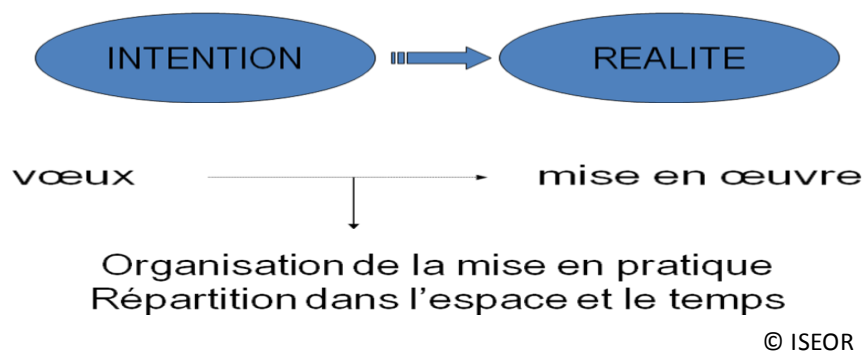
6.5. Les outils qui facilitent l’intégration stratégique

Dans cette section, nous présentons les outils dont le nouveau dirigeant a besoin pour conduire ses projets de changement. Nous pouvons associer ces projets à un auto-management instrumenté de sa socialisation organisationnelle.

6.5.1. Le Plan Stratégique Interne et Externe (Pasintex)

Un dirigeant peut avoir un rêve pour l'avenir de son entreprise, plus ou moins ambitieux. Le Plan Stratégique Interne et Externe (Pasintex) lui permet, par sa **mise à plat sur du papier**, de réfléchir à sa mise en œuvre et de réduire l'ambition de sa stratégie le cas échéant. Une stratégie doit tout de même être un minimum ambitieuse pour stimuler les personnels dans sa mise en œuvre et leur procurer l'impression d'avancer. Toute la difficulté est dans le **dosage**, l'équilibrage et les choix de priorités à faire.

Figure 60 : Du rêve à la réalité, d'après le module de formation Pasintex, Iseor



Cet outil a été conçu afin de **clarifier la stratégie de l'entreprise à trois ans**, voire cinq ans, aussi bien vis-à-vis de ses cibles externes qu'internes. Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

Il est composé de cinq axes environ qui sont **communs à tous les membres de l'entreprise** et qui doivent être connus de tous. Il n'y a qu'un seul Pasintex pour toute l'entreprise, qui est élaboré par la direction. Il est élaboré à la suite du diagnostic interne et d'une analyse stratégique sur l'environnement externe. Il s'agit d'un tableau à trois colonnes : les axes stratégiques, les objectifs prioritaires et les actions stratégiques qui en découlent, puis les personnes qui vont piloter et participer à la réalisation de ces actions, ainsi que le **planning prévisionnel** de cette mise en œuvre. Les axes stratégiques sont pertinents pour une durée de trois à cinq ans et ils commencent par un verbe d'action, plus stimulant. Les objectifs prioritaires ont une durée de vie d'un an et les actions stratégiques sont à réaliser dans les six mois. Il doit être **compréhensible par tous** et concerner tout le monde grâce à une formulation stimulante, mais simple. Le Pasintex doit comporter à la fois des objectifs de développement et de diminution des dysfonctionnements ; des objectifs de résultats immédiats et de création de potentiel ; des objectifs sur l'interne et l'externe. Ces objectifs fonctionnent par couples car il faut deux jambes pour avancer.

Les **porteurs d'actions** sont ceux qui vont participer à la réalisation de l'action en tant que pilote (P) ou coopérant (C). Le **pilote** est celui qui s'assure que l'action est correctement mise en œuvre alors que le **coopérant** est celui qui participe à la mise en œuvre stratégique et qui rend des comptes à son pilote. Le Pasintex fixe donc les délégations du pilotage et de la mise en œuvre de

projets stratégiques au sein de l'équipe de direction et permet au nouveau dirigeant de reprendre son rôle de chef d'orchestre efficacement.

Écrire son premier Pasintex représente un **cap symbolique** important pour le nouveau dirigeant car cela incarne la reprise du rôle de stratège, qui est l'un des plus délicats et qui demande le plus de maturation. L'écriture du Pasintex ne se fait pas seul, c'est le résultat d'un **travail en équipe**.

Tableau 43 : Exemple n°1 et extrait de Pasintex du nouveau dirigeant de « A. »

PLAN D'ACTIONS STRATEGIQUES INTERNES et EXTERNES - PERIODE SEPTEMBRE 2011 à fin 2016

Direction Générale

Mis à jour le 09 09 2011

P = Pilote CP = Copilote C = Coopérant

AXES STRATÉGIQUES	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS PRIORITAIRES	SERVICES ou Personnes concernées							PLANNING PRÉVISIONNEL											autres participants	OBSERVATIONS	
			PERSONNES CONCERNES																				
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président	DE	IRP	dém. 1er tri 2011	1er tri 2012	2ème tri 2012	3ème tri 2012	4ème tri 2012	1er tri 2013	2ème tri 2013	3ème tri 2013	4ème tri 2013	ann.ée 2014			ann.ée 2015
Préparer, organiser la fusion et la mise en œuvre d'une équipe siège	Prévoir un dispositif 3 C auprès des partenaires sociaux	Consulter les CE, CHSCT et Délégués Syndicaux dans le cadre de la fusion	P	CP	C		C	C	C	C	X	X	X	X	X								
		Dénoncer les accords d'entreprises, les différents usages	CP	P			C			C	X	X											
		Négociation avec les IRP et DS	CP	P			C			C	X	X	X	X	X								
		Accompagner les acteurs concernés par la fusion (prévoir information et formation)		P					CP	C	X	X	X	X	X								
	Prévoir un dispositif 3 C auprès des personnels concernés	Accompagner les Directeurs d'établissements	P	CP	C	C			C			X	X	X	X								
		Accompagner les Cadres comptables et personnels concernés par le transfert de poste au siège	P	C	C				CP	C		X											
		Accompagner les Directeurs Fonctionnels	P	C	C	C					X	X	X	X	X								
	Mettre en œuvre des mesures d'urgence	Prévoir présentation et validation du PASINTEX auprès des CA	P					CP			X												En 2 temps : présentation projet PASINTEX et validation après enrichissement avec Dir Fonct et DE
		Préparer et faire valider un nouveau Règlement Intérieur associatif	P	CP		C		C	C	C	X	X	X										prévoir groupe de travail avec DE
		Harmoniser les pratiques en terme de temps et d'organisation du travail dans les établissements		P					CP	C	X	X	X										
		Négocier et mettre en place un accord collectif sur le temps de travail des cadres (Siège et Etablissements)	CP	P					C	C	X	X	X	X	X								
		Mettre en place une procédure unique et harmonisée du recours aux CDD et intérim (conformité du droit du travail)		P	C				C	C	X	X											
		Mettre en place un groupe projet "Ecriture du projet associatif"	CP			C		P	C		X	X	X									rechercher un rédacteur bénévole	Prévoir d'associer et reflexion avec DE + qq membres des CA. Fonctionnement sous forme

©ISEOR

Dans cet exemple, nous pouvons voir que le nouveau dirigeant se sert du Pasintex pour construire sa nouvelle équipe de direction (le Directeur des ressources humaines, le directeur administratif et financier, le directeur qualité), en concertation avec le Président de l'association, des directeurs d'établissements (« DE » dans les porteurs d'actions) et des Instances Représentatives du Personnel (« IRP »).

Tableau 44 : Exemple n°2 et extrait de Pasintex du nouveau dirigeant de « A. »

PLAN D'ACTIONS STRATEGIQUES INTERNES et EXTERNES - PERIODE SEPTEMBRE 2011 à fin 2016

Direction Générale

Mis à jour le 09 09 2011

P = Pilote CP = Copilote C = Coopérant

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS PRIORITAIRES	SERVICES ou Personnes concernées PERSONNES CONCERNES								PLANNING PREVISIONNEL											
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Présidents Asso	DE	IRP	4ème tri 2011	1er tri 2012	2ème tri 2012	3ème tri 2012	4ème tri 2012	1er tri 2013	2ème tri 2013	3ème tri 2013	4ème tri 2013	année 2014	année 2015	année 2016
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Organiser avec efficacité les actions et pratiques de travail pour répondre aux missions des politiques sociales et médico-sociales	Accompagner la mise en œuvre des Directions Fonctionnelles (DRH, DAF et DQA)	P	C	C	C					X	X	X	X								
		Présentation du projet de PASINTEX auprès des Dir Fonctionnels et DE	P	CP	CP	CP			C		X	X										
		Elaboration et présentation des Plans d'Actions Prioritaires (PAP) des Directions Fonctionnelles et des DE	P	C	C	C			C			X	X			X	X			X	X	X
		Mettre en œuvre un CODIR siège hebdomadaire + RV individuel régulier Dir FonctIDG	P	C	C	C					X	X										
		Organiser une réunion mensuelle avec DE	P	C	C	C			CP		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Organiser 1 à 2 séminaire par an avec DE et Dir Fonctionnelles	P	C	C	C			C		X	X				X				X	X	X
		Mettre en œuvre des réunions "métiers"	CP	C	C	C			P			X	X									
		Définir une procédure des procédures (procédure "mère")	CP	C	C	P			C		X	X	X									
		Définir des procédures de gestions administrative, comptable, budgétaire ainsi que les bases d'un contrôle de gestion efficient	CP		P				C		X	X	X	X								
		Définir des procédures communes d'élaboration, de gestion et de validation des contrats de travail (CDI, CDD, intérim,...)	CP	P					C		X	X	X	X								
		Rechercher et mettre en place une procédure de gestion électronique des données (GED)	P	CP	CP	C			C						X	X	X	X	X			
		Rechercher et mettre en place pour tous les établissements un logiciel adapté de gestion des horaires de travail		P	CP				C				X	X	X	X	X					
		Mettre en place un système d'informations + logiciels de gestions centralisés (sécurisation des données + accès mutualisés)	CP		P				C			X	X	X	X							
		Mettre en place une harmonisation des adresses emails pour l'ensemble des établissements et salariés	CP		P				C			X	X	X	X							
		Recenser les pratiques existantes dans les établissements pour la mise en œuvre du "dossier unique" des personnes accompagnées				P			CP					X	X							
		Mettre en œuvre un groupe projet de rédaction d'un cahier des charges "dossier unique"				P			CP						X	X	X					
		Rechercher, si nécessaire, et mettre en place un logiciel adapté de gestion du "dossier unique"			C	P			CP							X	X	X				
		Mettre en place un site Internet associatif attractif	P	C	C	C		C	C						X	X	X	X	X			
		Mettre en place des indicateurs de gestion pertinents et partagés	P	CP	CP	CP			CP			X	X	X	X							
		Mettre en œuvre un dispositif 3 C adapté en direction des DE et CDS (lettre info mensuelle/régulière sous responsabilité des Dir fonctionnels)	CP	P	P	P			C				X	X	X	X						
		Rechercher des locaux sur N. pour accueillir l'équipe siège	P		CP			CP			X	X										
		Mettre en place un processus de réduction des coûts par achats centralisés (téléphones, assurances, repas, usage unique,)			P				CP		X	X	X									
Anticiper dans les actions de l'association l'évolution des contextes sociaux et économiques		Préparer et accompagner la mise en place d'un CPOM sur l'étendue de l'association	P	C	C	C		C	CP					X	X	X	X	X	X			
		Accompagner les DE dans la recherche de nouvelles activités économiques	P	C	C	C			CP			X	X	X	X							
		Accompagner les DE dans la préparation et mise en œuvre de projets	P	C	C	C			CP			X	X	X	X							
		Proposer la composition et mettre en œuvre un Comité d'éthique associatif	CP			C		P	C							X	X	X	X	X		
Structurer les responsabilités de chaque acteur autour des délégations de pouvoir et de reporting		Animer un groupe de travail sur les fonctions d'animateurs coordinateurs	CP	P	C	C			C				X	X	X							
		Produire et diffuser la définition de fonction des animateurs coordinateurs		P					C	C				X	X	X	X					
		Elaborer et mettre en œuvre les délégations des DE	P						C		X	X										
		Mettre en place une trame de reporting mensuel DE/IDG	P						C		X	X										
		Mettre en place RV individuel mensuel DE/IDG	P						C		X	X										
		Elaborer une définition de fonction des chefs de services	CP	P					C				X	X	X	X						

©ISEOR

Dans ce second exemple, le nouveau dirigeant de « A. » affiche sa volonté de promouvoir une gouvernance structurée et cohérente, avec l'aide de toute son équipe de direction.

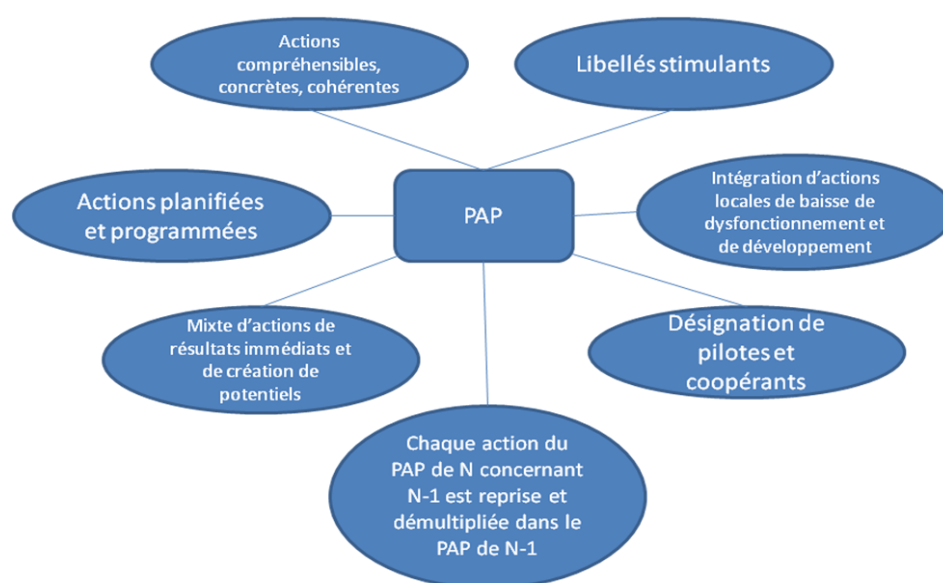
Cet outil **facilite l'intégration stratégique** dans le sens où il **facilite le transfert politico-stratégique** car une stratégie formalisée, explicitée, est rendue plus facilement transmissible. C'est un outil de concertation avec la Gouvernance et avec les membres de son équipe de direction. Enfin, il donne au nouveau dirigeant une certaine légitimité car il en est le décideur final et le pilote général.

6.5.2. Le Plan d'Actions Prioritaires

Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) est **une tranche du Plan Stratégique Interne et Externe** (Pasintex), sur six mois. Il constitue une **base commune** pour travailler collectivement grâce à une culture, des valeurs, une stratégie et un langage communs. Remplir son plan d'actions prioritaires

consiste à faire un **inventaire concerté** des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs jugés prioritaires, après un arbitrage sur les priorités de l'entreprise, et d'en tester la faisabilité en termes de moyens humains, financiers, technologiques et temporels (voir la figure n°61). Il existe un PAP par service et sous-service, qui est élaboré par tous les supérieurs hiérarchiques et leur équipe. Le PAP suit la ligne hiérarchique et l'organigramme permettant ainsi à chaque service de connaître et de s'approprier la stratégie de l'entreprise d'une part, et d'autre part, de réfléchir à la manière dont ils vont pouvoir contribuer à cette stratégie à leur niveau, c'est le principe de la **démultiplication**.

Figure 61 : PAP : mode d'emploi, d'après le module de formation du PAP © Iseor 1995



Les axes stratégiques sont identiques à ceux du Pasintex afin de garantir la cohérence et la **cohésion** de la stratégie globale. Les objectifs prioritaires correspondent aux actions prioritaires du Pasintex et les actions stratégiques résultent de la démultiplication et d'une logique d'enrichissement du PAP de la direction par des actions locales. La principale logique est donc, classiquement, descendante, mais il y a également une logique remontante par des propositions d'**enrichissement local** qui visent à répondre aux besoins locaux et aux spécificités de l'équipe. On peut tout faire ensemble tant que c'est concerté et validé par le N+1 qui arbitre car les ressources rares et qu'il a une vision globale de celles dont il dispose. Les acteurs se mettent d'accord en début de période sur qui fait quoi et dans quel délai. L'outil permet d'organiser clairement des projets transversaux.

Les porteurs d'actions sont les personnes qui vont participer à la réalisation de l'action en tant que pilote (P) ou coopérant (C).

La force de cet outil est de traduire les axes stratégiques, plutôt abstraits, en **actions précises et concrètes**, comme lorsqu'on commence par indiquer le pays, puis la ville puis l'adresse exacte dans son « GPS » pour atteindre la destination recherchée. De plus, il permet de réaliser un test de faisabilité, en termes de gestion du temps avec la programmation sur l'agenda de la mise en œuvre de ces actions. L'innovation de cet outil se trouve dans les **principes de déclinaison et de**

démultiplication car la multiplication du nombre d’actions renforce la stabilité et la force du socle stratégique. Il s’agit d’un **système décentralisé** dans lequel chacun doit assurer son rôle de stratège, en fonction du niveau de délégation et d’autonomie négocié.

L’intégration stratégique du nouveau dirigeant peut être assimilée à un projet collectif et individuel, qui peut être formalisé dans un PAP spécial « intégration stratégique » sur les six premiers mois, voire la première année suivant son arrivée, dans le tableau n°45.

Tableau 45 : Proposition d’un Plan d’Actions Prioritaires d’Intégration Stratégique

PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES DE L'INTÉGRATION STRATÉGIQUE DU DIRIGEANT SALARIÉ												
Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	départements ou services concernés (porteurs d'actions)			Planning prévisionnel schématique 20..						Observations
			DG	Codir	Gouvernance	1	2	3	4	5	6	
RÉUSSIR LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU NOUVEAU DIRIGEANT SALARIÉ	Comprendre le rôle de dirigeant et asseoir sa légitimité	Comprendre les circonstances de départ de son prédécesseur et celles de son arrivée	P	C	C							
		Identifier les compétences et comportements attendus	P	C	C							
	Réussir la reprise politico-stratégique de l'entreprise	Connaître la stratégie mise en place par son prédécesseur et décider de la poursuivre, la rompre ou de débiter une démarche heuristique, en concertation avec la gouvernance et l'équipe de direction	P	C	C							
		Définir la stratégie de l'entreprise, la communiquer et la décentraliser afin de faciliter le pilotage et la mise en œuvre stratégique	P	C	C							
		Assurer la représentation interne et externe et faire le lien entre les différentes composantes de l'entreprise, la gouvernance et les autres parties prenantes de l'entreprise	P	C	C							
	Réussir la reprise organisationnelle de l'entreprise	Connaître et améliorer le niveau de performance économique et sociale de l'entreprise	P	C	C							
		Connaître les normes, règles et procédures de l'entreprise.	P	C	C							
		Comprendre les circuits hiérarchiques et les rouages de communication de l'entreprise	P	C								
	Réussir la reprise managériale de l'entreprise	Définir le mode, les outils et les indicateurs de management à mettre en place dans toute l'entreprise	P	C								
		Comprendre et construire l'entourage professionnel du nouveau dirigeant	P	C								
	Créer une nouvelle dynamique socio-économique au sein de l'entreprise	Améliorer la performance socio-économique de l'entreprise	P	C	C							

©ISEOR

Il s’agit d’un PAP qui propose une trame commune, qui doit être complété selon les spécificités de l’entreprise.

6.5.3. La grille de compétences et la grille de comportements

La **grille de compétences** est née du constat qu’il existe un décalage entre la sphère des formations et celle de l’emploi qui engendre des dysfonctionnements, en termes de frustration ou de défaut de qualité, par exemple. La grille de compétences est un « recensement » des compétences dont le manager a besoin et celles dont il dispose. C’est le supérieur hiérarchique, qui est censé connaître suffisamment son équipe, qui doit remplir cette grille. L’objectif initial de cet outil est de permettre de **visualiser les compétences effectives disponibles** d’une équipe et de son organisation, pour ensuite pouvoir élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l’unité. Dans un premier temps, il faut **recenser** l’ensemble des

membres de l'équipe. Dans un second temps, il faut **identifier** les opérations actuelles, c'est-à-dire un ensemble de tâches classées selon trois types :

- Les opérations existantes de **gestion sécurité**, soit celles qui ont des conséquences sur le court terme et qui permettent d'assurer le « minimum vital » immédiat pour le service ;
- Les **opérations de développement** qui permettent de préparer le futur, les objectifs prioritaires et les actions stratégiques à moyen et long termes ;
- Les **savoir-faire particuliers** qui sont les autres compétences de la personne pour lesquelles elle n'a pas été engagée, mais qui, un jour peut-être, pourraient être utiles à l'entreprise. Nous pensons aux langues vivantes ou aux compétences informatiques par exemple.

Ces opérations ne sont pas des prérequis mais **ce que la personne fait réellement**. La notion de compétences intervient au moment de la **cotation**, c'est-à-dire l'appréciation du degré de maîtrise de la personne des opérations listées. Pour utiliser le bon symbole de la légende de cotation, le manager doit se poser une première question : est-ce que la personne **pratique** cette opération ? Dans un premier cas, la réponse est non. Il faut alors se demander si la personne a tout de même les connaissances des **principes théoriques**. Si oui, la cotation est un carré blanc (□), si non, c'est un tiret (-). Dans un second cas, la réponse est oui. La seconde question est lors de savoir si la personne maîtrise **totale et en toute autonomie** cette opération. Si oui, la cotation c'est un carré noir (■), si non, c'est un carré semi-noir (◐). Enfin, nous mettons un rond (○) si c'est une opération que la personne va être amenée à réaliser ou si c'est un **projet de formation ou de progrès** à faire. Au final, ce rond va déterminer les opérations pour lesquelles la personne va suivre une formation.

La grille de compétences n'est pas un outil d'évaluation car on ne parle pas des projets individuels lors de son remplissage et qu'elle n'est pas indexée à une rémunération, mais elle est un support, un **outil de management**. Les critères de cotation sont l'autonomie, la productivité et la qualité, et non pas des notes, dont la connotation scolaire a des effets indésirables. Il y a deux lectures de la grille de compétences. La lecture horizontale indique le **degré de polyvalence** de chaque membre de l'entreprise, la lecture verticale montre le **degré de vulnérabilité** sur des opérations en cas d'absence des quelques, voire de l'unique, personne(s) qui maîtrise(nt) ces opérations.

En temps normal, la grille de compétences est remplie par le supérieur hiérarchique, seul dans un premier temps, puis il entame une discussion individuelle avec chaque membre de l'équipe pour voir ce qu'ils en pensent, voire pour ajouter des savoir-faire particuliers oubliés ou insoupçonnés ! Nous disons « en temps normal », car ici l'objectif est de remplir celle du nouveau dirigeant qui, par définition n'a pas de supérieur hiérarchique au sein de l'établissement et sa récente arrivée complique la cotation de ses compétences par un tiers. Il peut néanmoins avoir un supérieur au sein du groupe, ce sera alors à ce dernier de remplir cette grille. Par ailleurs, en cas de mise en place d'un tutorat, cette étape peut être réalisée conjointement par les deux dirigeants. Dans le cas contraire, nous proposons une **grille de compétences type** basée sur notre typologie de compétences et de comportements attendus d'un dirigeant (Daclin, 2011) :

- pilotage (de la mise en œuvre stratégique, des équipes, des activités...) ;
- animation et management des équipes (compétences, réunion...) ;
- capacité d'organisation (circuits et dispositifs de communication-coordination-concertation, système hiérarchique) ;
- écoute et veille (de son environnement interne et externe) ;
- respect et humilité (savoir travailler en équipe) ;
- unificateur/vendeur (performance sociale de l'organisation) ;
- visionnaire (innovation, performance économique de l'organisation) ;
- politico-stratège (prise de décisions innovantes et proactives en concertation avec la gouvernance et son équipe).

Tableau 46 : Proposition d'une grille de compétences « type » du dirigeant salarié

GRILLE DE COMPÉTENCES DU DIRIGEANT																		Version "type"								
ACTEUR	ACTIVITÉS	DANS L'ORGANISATION A SON ARRIVÉE																								
		OPÉRATIONS ATTENDUES																	SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS							
		DE GESTION SÉCURITÉ																								
		Commandant en chef			Leader symbolique		Lien avec la Gouvernance		Stratégie			Chef d'orchestre			DE GESTION DÉVELOPPEMENT											
		Faire respecter la discipline, le règlement intérieur, la convention collective, la loi	Arbitrer et décider les normes et les règles du jeu de l'entreprise	Connaître le droit du travail, social, civil et pénal	Représenter l'entreprise en interne et en externe	Vendre ses idées, ses projets aux parties prenantes internes et externes	Assurer le mandat confié par la Gouvernance selon le degré de contrôle et d'autonomie attribué	Jouer l'interface politique entre la Gouvernance et les membres de l'entreprise	Transmettre les informations ascendantes et descendantes entre la Gouvernance et les membres de l'entreprise	Formaliser la vision stratégique, le gouvernail stratégique à court, moyen et long termes	Répartir l'ensemble des ressources de mise en œuvre stratégique	Surveiller et comprendre l'environnement interne et externe	Assurer la veille stratégique, technologique, humaine, politique, managériale	Communiquer et expliquer la stratégie	Manager l'équipe de direction selon le mode de management choisi	Coordonner les ressources et les énergies pour tenir les délais et atteindre la qualité voulue	Piloter la mise en œuvre stratégique et les projets grâce à des dispositifs et des indicateurs de pilotage	Développer les compétences des membres de l'entreprise	Animer des réunions	Animer des séminaires stratégiques	Contrôler et évaluer le respect des résolutions et des engagements pris	Apprendre une langue étrangère particulière, utile pour communiquer avec des clients et/ou fournisseurs	Comprendre les aspects techniques des biens et services produits et/ou vendus	Anglais	Autres langues vivantes	
Nouveau dirigeant																										

Pratique courante maîtrisée

Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

Connaissance des principes sans pratique

Ni connaissance théorique ni pratique

A réaliser

LEGENDE :

© ISEOR

Une compétence va entraîner une production ou un process descriptible alors qu'un comportement est lié à un environnement. La grille de comportements recense donc les attitudes et habiletés attendus, et non pas les opérations réalisées.

Tableau 47 : Proposition d'une grille de comportements « type » du dirigeant salarié

GRILLE DE COMPORTEMENTS DU DIRIGEANT																	Version "type"
	COMPORTEMENTS GÉNÉRIQUES ATTENDUS																
	Être exemplaire	Être ponctuel	Apporteur d'énergie	Visionnaire	Humilité	Écoute	Disponibilité	Prise de recul sur soi et les autres	Fermeté	Rigueur	Patience stratégique	Ascendant managérial	Pédagogie	Courage, preneur de risques	Formateur	Savoir déléguer de manière concertée	Capacité d'anaylse et de synthèse
Nouveau dirigeant																	

<

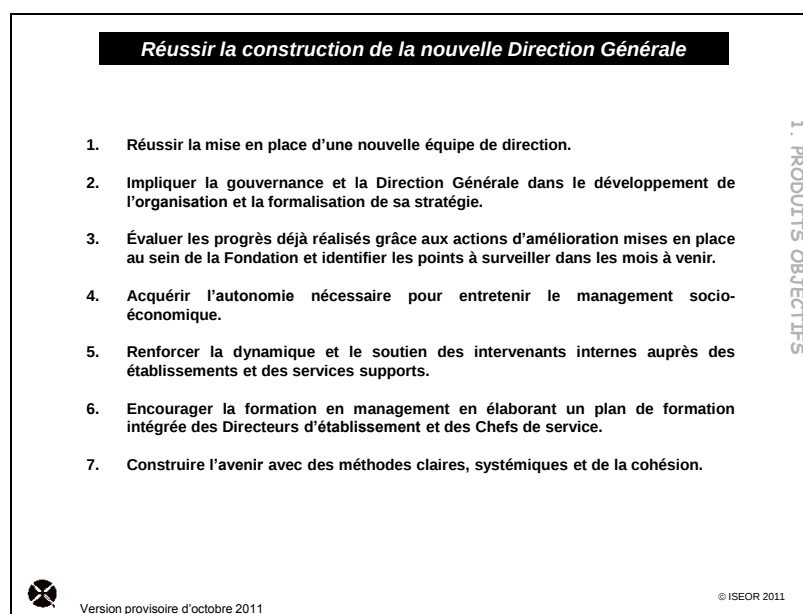
©ISEOR

Ces grilles de compétences et de comportements « types » ont été élaborées à partir des compétences, comportements et rôles attendus présentés dans notre chapitre 3. Nous proposons au nouveau dirigeant de s'auto-coter à son arrivée afin qu'il se rende compte de ses faiblesses et des opérations qu'il va devoir approfondir en priorité. Nous ne cherchons pas à normaliser les compétences et les comportements du dirigeant salarié mais à proposer une trame d'invariants qui peuvent être complétés selon les spécificités des entreprises dirigées et certains traits de personnalité du dirigeant.

6.5.4. Le Produit Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP)

Le **Produit Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP)** permet de faire le lien entre les besoins du **système-client** et la méthode de recherche-intervention qualimétrique. Il est élaboré après plusieurs rendez-vous d'écoute et reste anonyme pour des questions de confidentialité et de déontologie de l'intervenant-chercheur. L'objectif général est indiqué en chapeau, sachant qu'il s'agit de l'objectif affiché, qui peut en réalité cacher un métabut. Cet objectif est complété par une dizaine d'objectifs intermédiaires qui utilisent le vocabulaire du système-client repéré dans ses prises de notes exhaustives car le système-client doit se reconnaître. Ces objectifs sont positifs, constructifs et classés par ordre d'importance. Cette rédaction sur-mesure est réalisée dans un langage un peu soutenu mais pas complexe. Cet outil permet d'**objectiver la méthode d'intervention** en faisant le lien entre les objectifs et la méthodologie proposée. Un planning prévisionnel est proposé afin de répartir les différentes prestations dans le temps. Il facilite la **gestion de projet complexe** car il donne une vue d'ensemble et rappelle les objectifs principaux. Nous présentons un exemple de la page des objectifs de la recherche-intervention menée au sein de la Fondation dans notre figure n°62.

Figure 62 : Exemple et extrait de POMP de « F. »



Cet outil, et les différentes autres pages qui le constituent, sont approfondis dans notre chapitre 7.

6.5.5. Le tableau de bord de pilotage stratégique

La notion de **pilotage** est différente de celle de **suivi** car avec l'objectif du pilotage est d'être devant et de ne pas subir. Cette notion de pilotage est indissociable de celle d'objectifs. Grâce au pilotage, le manager est en mesure de **détecter** des écarts et d'**intervenir** pour diminuer ces écarts. Le pilotage ne correspond pas à une simple collecte d'informations mais à la mise en œuvre de la décision prise grâce à ces informations et à sa dépense d'énergie. Piloter signifie donc **prendre des décisions à partir d'indicateurs pertinents et passer à l'acte**. Certains problèmes peuvent ainsi être réglés grâce à des décisions qui peuvent être prises en toute autonomie et d'autres, plus politiques, qui nécessitent une alerte pour être traitées par le sommet stratégique.

Afin de faciliter ce pilotage, l'outil du **tableau de bord** est adapté car il permet de mieux absorber les urgences et de rassembler tous les documents que nous manipulons régulièrement dans un seul classeur, pour les avoir sous les yeux. En effet, les acteurs de l'entreprise sont généralement **noyés sous l'information** et le système d'informations est souvent **saturé**. Le tableau de bord de pilotage oblige à faire des choix et des extractions de ce que nous avons réellement besoin. C'est un outil qui permet de **faire de la stratégie au quotidien**. C'est un aide-mémoire et un stimulant, qui sert de support visuel et de béquille mentale. Son utilisation est quotidienne et à la fois individuelle et collective car, en cas d'absence, le relais est facilité puisque le collègue n'a qu'à consulter le tableau de bord du projet pour comprendre ce qu'il reste à faire, les points de vigilance, le planning prévisionnel... Par ailleurs, le partage des prises de décisions grâce à des indicateurs communs améliore l'adhésion car le manager ne produit pas, seul, des résultats, il a besoin de son équipe. Il s'agit donc à la fois d'un outil pour soi, son secteur, ses activités, ses projets, son équipe, voire des éléments plus personnels, et à vocation collective, plus générique. Le tableau de bord de pilotage implique la mise

en place de rouages, d'un système de communication-coordination-concertation et de règles du jeu pour traiter les indicateurs et discuter autour d'eux en réunion.

Il est important de s'entendre sur la notion d'**indicateurs**. Ce ne sont pas uniquement des statistiques montrant une évolution entre un instant t et $t+1$. Les indicateurs peuvent être de nature qualitative, quantitative et financière. Il s'agit de toute information pertinente qui va déclencher une prise de décision et un passage à l'acte. Un bon indicateur permet donc de caractériser, c'est-à-dire de **décrire** finement une situation, **comprendre** et **agir**. Il est clair, utile et surtout **utilisé**. Il y a des indicateurs là où il y a des points de vigilance. Des indicateurs peuvent être permanents et d'autres plus ponctuels, qui vont disparaître une fois qu'ils sont traités. Un tableau de bord demande donc une mise à jour et un toilettage régulier afin de rester pertinent.

Il existe différents tableaux de bord de pilotage, liés entre eux et qui ont une version archive. Concrètement, c'est un classeur, avec des intercalaires qui reprennent les principales rubriques. Ce classeur est associé à un **agenda** pour garantir la mise en œuvre des décisions prises à partir de ces informations. La **programmation** se fait en équipe selon le scénario choisi, mais ce modèle peut changer en cas de problème, de manière concertée.

Cet outil est complémentaire avec un ordinateur (qui a plus de mémoire) car l'ordinateur sert plus à archiver des « infos mortes ». Nous n'avons pas la même visibilité, ni la même accessibilité des informations.

Cet outil peut faciliter la gestion du projet d'intégration stratégique car tous les indicateurs sont regroupés au même endroit et donnent une **meilleure vision**, donc une connaissance plus rapide de l'environnement interne et externe au nouveau dirigeant. Ce dernier perdra moins de temps en recherche d'informations. De plus, il peut diminuer les risques de manipulation de la part des autres car ses décisions sont basées sur des faits.

Le tableau de bord de pilotage évolue, il est flexible, à tester, mais nous proposons une première architecture pour un tableau de bord « intégration stratégique » du nouveau dirigeant :

- Stratégie : Pasintex, Plan d'Actions Prioritaires, points de vigilances...
- Politique : Comptes-rendus de réunions de Conseil d'administration, du Comité d'entreprise, les coordonnées des principaux clients, fournisseurs, institutions, banques...
- Managérial : Compte-rendu du dernier Comité de direction, la grille de compétences des membres de son équipe, les plannings de congés...
- Organisationnel : l'organigramme, le règlement intérieur...
- Financier : bilan, compte de résultat, le budget prévisionnel...
- Intégration stratégique : son PAP et son POMP (voir le chapitre 7) personnels...

Dans ce chapitre, nous avons montré le rôle du dirigeant sur la performance socio-économique de l'entreprise et les risques d'échec encourus. Nous avons défini notre concept d'intégration stratégique sous l'angle de la stratégie. Nous avons mis en exergue une quatrième reprise, celle du rôle de dirigeant et des compétences qui lui sont liées. Nous avons démontré que la mise en place d'un dispositif de formation intégrée facilite l'intégration stratégique et concentre

diverses tactiques individuelles et de socialisation organisationnelle. Enfin, nous avons présenté différents outils qui peuvent faciliter l'intégration stratégique et aider le nouveau dirigeant salarié à conduire son projet de reprises.

En reprenant nos précédents résultats, nous pouvons connecter la force du séisme et la situation socio-économique de l'entreprise comme ayant un impact sur le processus d'intégration stratégique du nouveau dirigeant salarié. Ce processus a, quant à lui, un impact sur le niveau de performance socio-économique, du fait du rôle du dirigeant sur la performance.

Figure 63 : L'influence du séisme et du processus d'intégration stratégique sur la performance de l'entreprise



CHAPITRE 7 : DÉTERMINER LES BESOINS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIÉ POUR DÉFINIR UN PLAN DE REPRISES

Dans ce chapitre, nous cherchons à définir les besoins de socialisation organisationnelle spécifiques au dirigeant salarié. À partir de notre travail de réimputation de nos verbatim, de la littérature et de nos études empiriques, nous avons mis en exergue des thèmes. Ces thèmes deviennent ici nos **variables de détermination de besoin de socialisation organisationnelle** du dirigeant salarié. Ces variables sont testées auprès des dirigeants interrogés.

Grâce à l'identification de ces variables, les **objectifs managériaux** de ce chapitre sont multiples. Tout d'abord, nous proposons un guide permettant au dirigeant de réaliser son auto-diagnostic, qui lui donne une indication sur ses besoins en socialisation organisationnelle. Dans un second temps, nous proposons un **projet personnel** de socialisation organisationnelle du dirigeant et un **plan de reprises** pour le nouveau dirigeant, défini à partir de l'auto-diagnostic réalisé.

Ce chapitre constitue donc une **première étape d'opérationnalisation** de notre recherche, qui introduit notre modèle de SOD, développé dans le chapitre 8.

7.1. Les variables de détermination de besoin de socialisation organisationnelle

- 7.1.1. L' « origine » et le passé professionnel
- 7.1.2. La situation économique de l'entreprise
- 7.1.3. La situation sociale de l'entreprise
- 7.1.4. Le degré d'enracinement du prédécesseur
- 7.1.5. La mise en place de dispositifs et de relais
- 7.1.6. Le(s) facteur(s) de changement du dirigeant
- 7.1.7. La cohésion de l'équipe de direction
- 7.1.8. Le niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante
- 7.1.9. Le mode et les outils de management en place
- 7.1.10. La relation avec la gouvernance

7.2. Définition du plan de reprises à partir de « l'auto-diagnostic » des besoins de socialisation organisationnelle

- 7.2.1. Pertinence des variables et « auto-diagnostic » des besoins de socialisation organisationnelle
 - 7.2.2. Projet personnel : opérationnalisation de nos hypothèses prescriptives
-

7.1. Les variables de détermination de besoin de socialisation organisationnelle

À ce stade de notre recherche, nous avons besoin de comprendre ce qui impacte les quatre reprises et les quatre domaines de socialisation organisationnelle du dirigeant.

D'un point de vue méthodologique, Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008) rappellent qu'une **proposition** est une déduction logique tirée de la théorie sur des relations entre concepts, à partir de ses axiomes, c'est-à-dire d'affirmations fondamentales jugées vraies et sur lesquelles la théorie est fondée. Une proposition peut être **testable** (comme étant vrai ou fausse) ou non, si elle nécessite plusieurs hypothèses pour être testée. Une **variable** est une contrepartie empirique du concept car elle fait partie du domaine de la théorie. Elle permet d'**observer** et de **mesurer** le concept, en l'occurrence, notre concept d'intégration stratégique. Définir une variable nécessite la mise au point d'**échelles de mesure**, qu'elles soient nominales, ordinales, d'intervalles ou de rapport, ainsi qu'une **technique d'analyse** (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008).

Les variables que nous présentons dans cette section sont issues du **va-et-vient itératif** entre la littérature, nos observations sur les terrains, nos études empiriques, et les entretiens individuels réalisés auprès des dirigeants. Ces derniers nous ont également permis de tester leur pertinence et de les **hiérarchiser**. Pour chaque variable, nous présentons le **filtre sémantique** qui nous a permis d'imputer nos verbatim et points d'avis d'expert dans tel ou tel thème. Cela nous a permis de rester cohérente dans nos choix d'imputation.

Les variables ont donc été déterminées en **plusieurs temps**. Dans un premier temps, nous avons déterminé sept variables à partir de la revue de littérature (Daclin, 2012), qui sont :

- La préparation et l'anticipation de la succession (à partir des travaux sur le tutorat et la reprise d'entreprise) ;
- Le degré d'enracinement de l'ancien dirigeant (à partir des travaux sur la reprise d'entreprise et la théorie de l'enracinement) ;
- Le temps (à partir des travaux sur la socialisation organisationnelle) ;
- Si le nouveau dirigeant a été choisi comme successeur ou non (à partir des travaux sur le tutorat et la reprise d'entreprise) ;
- Le(s) facteur(s) de changement de dirigeant (à partir des travaux sur la reprise d'entreprise) ;
- La situation sociale (à partir des travaux sur la théorie socio-économique) ;
- La situation économique (à partir des travaux sur la théorie socio-économique).

Nous avons réalisé un premier test de ces variables auprès de trois dirigeants que nous avons interrogés. Suite à ces entretiens, à nos observations sur le terrain et à l'émergence de notre corps d'hypothèses, nous avons proposé une seconde série de neuf variables, avec la consolidation de certaines et l'émergence de nouvelles, qui apparaissent en gras :

- La situation économique de l'entreprise ;
- Le degré d'enracinement ;
- **La cohésion du Comité de direction ;**
- **La relation avec la gouvernance, l'actionnaire ;**

- L'écart de temps ;
- **L'origine, expérience professionnelle du nouveau dirigeant ;**
- La situation sociale de l'entreprise ;
- Le(s) facteur(s) de changement ;
- **La mise en place de dispositifs** (qui remplace la préparation de la succession).

Nous avons créé un **filtre sémantique lexical** pour chaque variable afin d'avoir une cohérence dans l'imputation des verbatim. À partir de l'exploitation des différents entretiens réalisés auprès des dirigeants et des diagnostics, certains verbatim n'ont pas trouvé de « place » dans cette nomenclature. Ces verbatim étaient en lien avec deux autres thèmes, deux autres variables : **le niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante**, et le **mode et outils de management en place**. Cette dernière liste n'a donc pas pu être réellement discutée avec les dirigeants mais nous l'avons tout de même confrontée à leur avis à travers leur hiérarchisation. Par ailleurs, la variable « temps » a été enlevée car elle est trop transversale. Nous la considérons comme un facteur, c'est-à-dire une **variable externe** qui peut influencer les dix variables explicatives mises en exergue et présentées ci-dessous. Enfin, nous avons demandé aux huit dirigeants interrogés de **classer** ces variables par ordre d'importance et d'influence sur la qualité de leur socialisation organisationnelle.

Cette méthodologie est en adéquation avec notre méthodologie générale de recherche-intervention car il y a un va-et-vient itératif entre la bibliographie, le terrain et l'exploitation de nos données empiriques. Rappelons également que, selon Savall et Zardet (2004, p81), **l'analyse des discours** peut être de **nature inductive et déductive**. La première signifie que « *le chercheur collecte des données sur le terrain pour faire émerger des concepts représentatifs du phénomène étudié, et opère ensuite un codage de ces données* ». La démarche déductive est la méthode par laquelle « *un chercheur établit a priori une liste de concepts constituant le phénomène étudié, puis il opérationnalise ces concepts en variables. Les relations entre variables sont spécifiées à partir d'une analyse de la littérature* ». Notre méthodologie d'**analyse de données qualitatives est à dominante inductive** car elle correspond à la description d'un phénomène étudié classé selon une arborescence d'idées-clés, de sous-thèmes et de thèmes.

Rappelons que les phrases-témoins des diagnostics portent sur la performance d'une entreprise ou organisation et ne reflètent pas **directement** le lien qui existe entre notre problématique de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié et les dysfonctionnements exprimés par les acteurs (Petit, 2008). Cependant, l'utilisation de notre filtre permettant de sélectionner les phrases-témoins en fonction des **liens** qu'elles peuvent avoir avec la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié, rend l'utilisation de ces données **pertinente**. En effet, selon Allard-Poesi et al. (1999, p449) l'analyse du contenu « *repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours* ». Notre technique d'**analyse de discours est donc à dominante déductive** car nous avons établi une liste de thèmes et de concepts à partir de la revue de la littérature, permettant de sélectionner les verbatim en fonction de notre problématique singulière. Ainsi, bien que « parsemés » dans le corps de notre thèse, ces verbatim ont une portée scientifique car ils ont fait

l'objet d'une collecte et d'un retraitement rigoureux. Ils ont donc une **réelle valeur de démonstration**.

7.1.1. L' « origine » et le passé professionnel

Connaître l'origine du nouveau dirigeant est important car cela va avoir un impact sur la **durée** de sa socialisation organisationnelle et de son intégration stratégique. En effet, si le nouveau dirigeant **vient de l'interne**, il connaît déjà l'organisation, son histoire, sa culture, les parties prenantes, peut-être même sa stratégie. À l'inverse, une **personne externe** a tout à apprendre de sa nouvelle entreprise et le processus de socialisation organisationnelle sera complet, en particulier s'il n'a jamais exercé le métier de dirigeant auparavant. L'origine et le passé professionnel ont donc un impact sur la socialisation organisationnelle du dirigeant lui-même.

Par ailleurs, la socialisation organisationnelle diffère selon le **secteur ou la position occupée** (Lacaze, 2003). De plus, l'impact de l'individu sur l'organisation lors de son entrée en poste va varier en fonction de son **niveau hiérarchique** : plus le nouveau membre entre à un niveau hiérarchique élevé dans l'organisation, plus il aura de l'influence sur les autres membres (Feldman, 1994). Le dirigeant se situe **au sommet de la hiérarchie** de l'organisation, sa socialisation a donc une forte influence sur le besoin de re-socialisation des autres membres de l'entreprise.

Les travaux de Chao, O'Leary-Kelly, Wolf et Gardner (1994) se sont appuyés sur la comparaison de la socialisation organisationnelle de trois groupes d'individus : ceux n'ayant pas changé de poste et d'organisation, ceux ayant changé de poste au sein de la même organisation et enfin, ceux ayant changé de poste et d'organisation. Il en ressort que toutes les personnes ne sont pas socialisées **au même rythme** et qu'il existe des variables individuelles (expériences passées...) dans le processus de socialisation organisationnelle (Lacaze, 2003).

À partir de ces différents cas et de la revue de littérature précédente, nous pouvons dresser une typologie sur l'origine du nouveau dirigeant salarié (voir le tableau n°48) et situer nos terrains d'expérimentations scientifiques dans cette dernière.

Tableau 48 : Typologie de l'origine du nouveau dirigeant salarié

INTERNE	EXTERNE
Membre de l'équipe de direction	A déjà été dirigeant d'une entreprise : - De même secteur ? - De même taille ? - Dans une même zone géographique ? - Salarié ? Propriétaire ?
Membre du conseil d'administration	
A déjà été dirigeant auparavant	
N'a jamais été dirigeant	N'a jamais été dirigeant
Choisi/soutenu par son prédécesseur	Choisi/soutenu par son prédécesseur
Choisi/soutenu par la gouvernance	Choisi/soutenu par la gouvernance

Les quatre dirigeants de nos terrains interrogés nous ont raconté leur parcours professionnel au cours de leur entretien.

Le dirigeant de « T. » vient de l'**externe**, il a déjà été Président Directeur Général, il connaît le secteur car il était un des fournisseurs de l'entreprise qu'il dirige actuellement. Il a été choisi et soutenu par son prédécesseur qu'il connaissait très bien, puis soutenu par sa Gouvernance.

*« Je viens d'une formation commerciale, j'ai fait une école de commerce. En 2^{ème} année j'ai créé une petite structure pour réaliser des missions dans des petites boîtes en Asie, aux États-Unis, j'avais envie de voyager. J'ai été vendeur au sein d'un groupe qui est un de nos concurrents aujourd'hui, à Hong-Kong. Je suis devenu responsable marché au niveau mondial (vente, animation développement, planning, organisation) pour faire augmenter le chiffre d'affaires. En 2000, j'ai décidé de quitter le groupe, il y avait des batailles au sein de la gouvernance, je ne voyais pas d'évolution. J'ai rejoint une boîte de voyous, avec une croissance folle non maîtrisée que je devais assainir et européeniser. Le PDG du groupe a été révoqué et je suis devenu PDG France. Ma mission était de faire « Monsieur Propre », c'était le bordel : assainissement juridique, restructuration, fermeture de dix agences. J'ai lancé la recherche-intervention car l'entreprise avait besoin d'un squelette fort. Les actionnaires ont viré leur cuti du jour au lendemain, leur stratégie était de réengager des chiens fous pour faire augmenter le chiffre d'affaires, ils m'ont demandé de me parjurer, je m'y suis opposé, mon successeur s'est chargé de mon licenciement. 9 mois de chômage. J'ai eu le choix entre intégrer une grosse boîte ou une petite et moyenne entreprise en vue d'une association dans le tissu haut de gamme. Ce fut mon choix, j'ai été embauché en vue de développer, animer et co-diriger l'affaire en vue d'une cession. Cela a été un grand retour à l'humilité, VRP Europe et USA pendant 3 ans. Parcours humain très pénible car le dirigeant était faux. Je suis parti pour un poste de directeur commercial et marketing mondial dans un grand groupe, puis directeur du business développement textiles, abrasif et renforcement. **Je connaissais mon prédécesseur depuis 20 ans**, il m'a proposé de reprendre la direction de sa boîte, je suis arrivé chez M. le 12 octobre 2009. Je voulais avoir plus de manettes dans les mains, je n'ai pas le goût du pouvoir, mais j'aime avoir les manettes pour faire avancer les choses plus vite. Devenir patron n'est pas une fin en soi. Je suis hyper épanoui dans ce que je fais. »*

(le dirigeant de « T. »)

Le dirigeant de « S. » vient de l'**interne** et il était auparavant membre du Comité de Direction. Il n'a jamais été dirigeant, il n'a pas été choisi par son prédécesseur mais ce dernier a soutenu le choix de la Gouvernance. Le prédécesseur de l'entreprise « S » avait demandé à un membre de son équipe de direction avec qui il travaille depuis dix ans de prendre sa succession mais celui-ci a refusé car il voulait également quitter l'entreprise. Le nouveau directeur général est l'ancien Directeur Administratif et Financier. Le choix de la gouvernance a été dur à accepter dans un premier temps pour les anciens collaborateurs du prédécesseur.

« J'ai fait un DUT technique de commercialisation, puis j'ai intégré l'école de commerce à Toulouse (comptabilité-finance), pour atteindre une dispense du DECF. Je suis allé faire mes classes pendant quatre ans en audit, dans l'expertise comptable. Sur les derniers 18 mois, j'ai remplacé le DAF, ça m'a donné le goût de ce métier. J'ai été contrôleur financier pendant un an au sein de Ty., fusion de plein de petites sociétés, deux ans dans une autre filiale en tant que DAF pour fermer le siège. C'était une mission socialement difficile et je n'étais pas accueilli à bras ouverts. De retour à L., en tant que directeur financier, je gérais des projets transversaux de réorganisation des équipes commerciales et techniques. J'étais en conflit ouvert avec le DAF de l'époque, qui a été licencié en décembre 2004 par le groupe. J'ai alors levé la main et j'ai été nommé DAF en janvier 2005, pendant cinq ans. Au rachat par notre groupe actuel, je me suis tout de suite bien entendu avec mon prédécesseur. Les rôles étaient clairs, on a passé une belle année ensemble. En janvier 2011, il m'a dit qu'il partait dans deux mois, j'avais déjà fait savoir au groupe que **j'étais volontaire si la place se libérait**. Le 15 février 2011, je suis devenu le Directeur Général. Je connais très bien « S. » mais je connais très mal « G. ». »
(le dirigeant de « S. »)

Le dirigeant de « F. » était **membre du Conseil d'Administration** de la Fondation, mais en parallèle il était dirigeant salarié dans une entreprise industrielle (autre secteur) de plus petite taille dans l'est de la France (autre zone géographique). Il a été choisi par sa Gouvernance alors qu'un directeur général adjoint avait été préparé à la reprise de ce poste mais évincé par des jeux politiques. Nous ne connaissons pas le rôle joué par le prédécesseur.

« Je vis encore près de N., dans la Meuse, où j'étais directeur d'un site industriel, puis directeur général en 2008, d'une filiale d'un grand groupe, spécialisée dans la production de menuiserie industrielle. J'ai vécu une expérience difficile avec la suppression d'une quarantaine de postes. J'étais trésorier de l'Association depuis plus de dix ans et je connaissais très bien mon prédécesseur. J'avis envie de m'investir davantage. Lorsque j'ai appris qu'il partait en retraite, j'ai postulé au poste de directeur général, face à un directeur général adjoint, qui est parti dès qu'il a su qu'il n'avait pas été choisi par le Conseil d'Administration. »

Le dirigeant de « M. » vient de l'**interne**, il était membre du Comité de Direction. Il n'a jamais été dirigeant auparavant. Il a été choisi et soutenu par son prédécesseur avec qui il était très proche, puis soutenu par sa Gouvernance.

« Je viens du milieu populaire, je n'étais pas destiné à être dirigeant un jour. Je suis un produit de l'éducation permanente, le moins diplômé des membres du Comité de direction. À 25 ans, j'ai été désigné responsable du mouvement féministe de « M. ». J'ai commencé en manquant cinq personnes, en tant que Secrétaire Fédéral, avec un diplôme de secrétaire juridique. C'est mon entrée dans la maison sans laquelle je ne serai pas là aujourd'hui. Je viens de l'interne. J'étais un des cinq adjoints du dirigeant. Le dirigeant précédent est venu me chercher en 2005, il avait un poste pour moi. Quand il a été au clair avec son avenir professionnel, j'ai été le premier à le savoir et il m'a **convaincu que je devais le remplacer**. Il en était convaincu mais je n'ai pas dit oui tout de suite et il a dû faire du « lobbying ». **Il était soutenu par les instances, donc moi aussi.** »
(le dirigeant de « M. »)

Nous avons testé cette variable auprès des dirigeants, qui nous ont confortée dans l'importance du passé professionnel du nouveau dirigeant puisqu'elle arrive en 3^{ème} position sur dix (fréquence : souvent) :

« C'était important de bien connaître l'entreprise, j'ai pu être **opérationnel très vite**. »

(dirigeant de « S. »)

« Vis-à-vis des anciens collègues : **changement complet des relations interpersonnelles**. Quand j'ai repris le flambeau, j'ai eu des choses pas faciles à dire à l'un de mes adjoints, il est aujourd'hui l'un des plus loyal alors qu'il a été l'un des plus déçus à ne pas être désigné. C'est très difficile quand on était dans une équipe de changer complètement, tant avec ceux avec qui j'ai des affinités que les autres. Je n'ai pas fait le bon pronostic des personnes avec qui ça allait mal se passer ! Un de ceux qui n'a pas été désigné, le plus ancien a réagit de manière sournoise, alors qu'un dialogue sincère est la clé d'un dialogue professionnel. »

(dirigeant de « M. »)

« Ma première décision a été de rencontrer tout le monde, de faire un tour de France car quand j'étais DAF je n'étais le patron que d'une fonction support alors qu'en tant que DG je suis devenu le patron de tout le monde. Je devais montrer que j'étais là pour **défendre les intérêts de tous et pas que ceux de la finance**. »

(dirigeant de « S. »)

« La **transition** avec le poste de Directeur Administratif et Financier a été dure car je restais dans l'entreprise, donc mes anciens collaborateurs continuaient à venir me voir. J'aurai éprouvé les mêmes difficultés si mon prédécesseur était resté dans le groupe. »

(dirigeant de « S. »)

« Il faut à chaque fois **montrer le changement de dirigeant**, cette promotion interne par des changements perceptibles par l'environnement : présence physique dans les boutiques, à l'étranger où nous exportons, dans les réceptions... Il faut bien préparer ses premières rencontres, c'est essentiel. »

(dirigeant de « P. »)

« J'ai changé de bureau ! C'est très important. J'ai changé de place de parking aussi. Il fallait que je quitte la blouse du directeur de production et que je **rentre dans le costume de Directeur Général** vis-à-vis de l'interne, de l'externe, du groupe, des fournisseurs. Je représentais l'entreprise dans les réceptions. »

(dirigeant de « I. »)

Le fait de venir de l'interne ou de l'externe a un impact sur les connaissances de l'organisation, des circuits, des règles du jeu, des valeurs... du nouveau dirigeant. Il va donc passer plus de temps et mettre davantage en place des tactiques de recherche d'informations. Il existe toutefois un risque lorsque le nouveau dirigeant vient de l'interne car le relais peut être largement **sous-estimé** par le nouveau patron lui-même et l'organisation en général (Daclin et Roche, 2012),

alors que ce relais porte sur les quatre domaines de socialisation organisationnelle du dirigeant et pas uniquement sur la connaissance de l'organisation.

Le fait qu'il ait été membre de l'équipe de direction influence ses **relations interpersonnelles** et la gestion du passage de collègue à celui de patron. S'il était membre du Conseil d'Administration, cela a un impact sur ses relations interpersonnelles et son **degré de proximité** avec la Gouvernance. S'il a déjà été dirigeant ou non impacte ses **courbes d'apprentissage** car il connaît, ou non, les cinq rôles attendus d'un dirigeant et il a déjà été le manager d'une équipe de direction. Si tel est le cas, il est intéressant de savoir s'il était un dirigeant salarié ou propriétaire car ce statut nuance le niveau de pouvoir discrétionnaire, ainsi que ses « reflexes » en termes de reporting, de transparence, de concertation des prises de décision. Selon le secteur d'activités, la taille d'entreprise et la zone géographique, il peut y avoir des spécificités juridiques, des valeurs, des méthodes de travail particulières. Enfin, si le nouveau dirigeant a été choisi et/ou soutenu par son prédécesseur ou sa Gouvernance, cela a une influence sur la **qualité et la fiabilité** des informations transmises, du relais. Par ailleurs, cela peut lui procurer une meilleure légitimité, en particulier si son prédécesseur était légitime, mais cela peut également constituer un frein, si le prédécesseur était peu légitime ou si gouvernance particulièrement contrôleuse, faisant de lui son « espion ».

D'après une étude CTPartners réalisée en 2011, la majorité des dirigeants des entreprises du SBF 120 (67,5 %) et du CAC 40 (75 %) sont issus d'une promotion interne. Depuis 2008 et la crise financière, nous assistons à une hausse des recrutements externes de dirigeants. En effet, 65 % des successeurs recrutés à l'extérieur n'ont aucun lien avec le dirigeant qu'ils remplacent, sauf dans le secteur de la distribution où 50 % des successions sont une passation de pouvoir entre un dirigeant et son dauphin, ou bras droit. 40 % des successeurs **siégeaient au Conseil d'Administration** avant leur prise de fonction. 66 % des dirigeants recrutés à l'extérieur du SBF 120 viennent d'un autre secteur d'activité et 44 % pour le CAC 40, soit une tendance à recruter des dirigeants venant d'horizons différents. L'étude révèle également que l'État et les fonds d'investissement sont des actionnaires actifs dans le choix des dirigeants et de leur évolution.

Pour cette variable, les phrases-témoins correspondantes et répondant au filtre sémantique présenté dans notre figure n°64, ont été utilisées dans la démonstration de l'existence d'un séisme au changement de dirigeant.

Figure 64 : Filtre sémantique de la variable « origine »



Nous pouvons résumer l'origine professionnelle du nouveau dirigeant par cinq types de successeurs :

- Le **numéro 2 devient le numéro 1** : en croyant bien connaître la personne en tant que n°2, il y a de fortes chances d'être surpris par de bonnes ou de mauvaises surprises lorsque celui-ci devient le « numéro un », car la vie de n°2 n'a souvent rien à voir avec celle de patron.
- Le **promu « inter pares »** : c'est le dirigeant issu des rangs et que l'on connaît bien en tant que collègue. Il y a donc fort à faire pour le prendre au sérieux s'il reste bon camarade ou ne pas avoir, au contraire, de l'urticaire si celui-ci prend la « grosse tête » ou devient subitement autoritaire. Le mieux consiste pour ses proches collaborateurs à poser leurs propres limites avec lui afin que lui-même identifie mieux les siennes.
- Le **parachuté de l'extérieur** : précédé d'une bonne ou d'une mauvaise réputation, il se peut toujours que son attitude change en mieux au contact d'une nouvelle situation et d'une nouvelle équipe disponible et accueillante.
- Le **« pro » venu de la concurrence** : s'il connaît bien le métier, il l'exerce probablement d'une autre façon. C'est pour cela qu'il a certainement été embauché. Dans ce cas, il est recommandé que chaque collaborateur fasse évoluer sa propre pratique à son contact au risque sinon d'arriver à un « clash » inéluctable.
- L'**ovni** : c'est celui qui arrive d'un autre système et qui, en apparence, ne connaît rien ou presque du métier ou de l'entreprise. Avec lui, il convient de créer rapidement un ascendant managérial en faisant valoir ses compétences car si le courant ne passe pas, ce dernier n'aura alors aucun scrupule à déplacer les pions.

La métaphore est l'une des figures de style qui a généreusement servi le français contemporain des cités. Son importance réside dans son pouvoir de création de nouvelles significations plus originales, et également dans l'impact qu'elle laisse chez le lecteur par son foisonnement d'imagerie (Le Guern, 1973).

7.1.2. La situation économique de l'entreprise

La nature des enjeux de l'intégration change selon le **contexte économique** (Lacaze et Perrot, 2010). En période de croissance et de pénurie des compétences, l'enjeu est de pourvoir des postes pour assurer la croissance et de fidéliser les salariés en place. En période de crise, il y a peu de recrutements donc il ne faut pas se tromper car cela a un coût significatif. En effet, on estime que le coût d'échec d'un recrutement se situe aux alentours d'un an de salaire selon les postes (Lacaze et Perrot, 2010).

Si le dirigeant a un impact sur la performance socio-économique alors son intégration sera cruciale en cas de mauvaise situation économique de l'entreprise. Lorsque le nouveau dirigeant arrive dans une entreprise traversant une crise financière, sortant d'un plan social, il va être confronté à une **pression de résultats immédiats**. Son processus d'intégration stratégique sera donc raccourci. A contrario, une arrivée au sein d'une entreprise prospère peut lui laisser davantage de temps pour prendre ses marques et mieux connaître son environnement. Le risque toutefois est d'engendrer une certaine inertie.

Sur le terrain, la situation économique de l'entreprise se retrouve souvent au cœur des préoccupations des membres de la direction et de l'encadrement.

Figure 65 : Filtre sémantique de la variable « situation économique de l'entreprise »



La **perte importante de clients** inquiète car elle affecte directement la performance économique de l'entreprise et son chiffre d'affaires (fréquence : parfois).

*« La question qui inquiète concerne l'**érosion du parc client**. Nous avons perdu beaucoup de clients et nous en perdons encore apparemment. Il faut agir vite ! »*

(un membre de la direction de « S. »)

*« Parfois, nous avons jusqu'à **2 000 résiliations de contrats de clients**. Or, nous avons le sentiment que la nouvelle direction ne prend pas les mesures pour redresser la situation, et ce, malgré les alertes que nous faisons remonter. »*

(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« Le nouveau dirigeant veut agir vite **compte tenu de la situation économique**, mais parfois trop précipitamment. Nous changeons de cap toutes les deux semaines. »*

(un membre de la direction de « T. »)

De plus, le **manque de proximité avec la clientèle** peut faire que les **besoins des clients** soient **méconnus** par l'entreprise (fréquence : parfois) :

*« On pense que l'on est proche des clients alors qu'en réalité on **ne les connaît pas de façon intime**. Cela fait cinq ans que l'on ne va plus voir certains clients. On a perdu notre image de **grande proximité** avec notre clientèle. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Nos problèmes découlent en grande partie du fait que des personnes de l'entreprise **ne sont pas en contact avec le client** alors qu'elles devraient l'être pour être sensibilisées et devenir plus réactives et plus compétitives. »*

(un membre de l'encadrement de « S. »)

*« Le fait que le service Commercial ne retranscrive pas l'intégralité de la **demande client** à la Production et que la Production ne lui dit pas toutes ses limites, entraîne une non-conformité du produit par rapport à la demande du client. »*
(un membre de l'encadrement de « T. »)

Le **manque d'innovation** est un dysfonctionnement majeur qui a des conséquences très fortes sur la situation économique de l'entreprise, incapable de répondre à la demande changeante des clients et d'adopter un caractère proactif, indispensable avantage concurrentiel. Ce problème d'innovation est généralement causé par une **insuffisance de recherche et développement** (fréquence : très souvent) :

*« Aujourd'hui on a **peu de nouveautés** par rapport au catalogue de produits d'il y a dix ans. Il ne nous reste donc que le prix pour argumenter auprès des clients, et on est plus cher qu'un coréen ou un autre européen. C'est le cancer de l'entreprise. »*
(un membre de la direction de « T. »)

*« Comme nous n'avons pas le temps de nous réunir pour parler des nouveaux produits à lancer, **rien ne sort** et nous nous apercevons par la suite que nos concurrents nous ont repris nos idées. »*
(un membre de la direction de « T. »)

*« Nous sommes de plus en plus **mono-produits** et notre gamme se rétrécit comme peau de chagrin. Le jour où le produit S.S. va se casser la figure, tout le monde va tomber avec. »*
(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Les **quelques nouveaux produits** développés sont jugés insuffisants et ne sont pas développés avec suffisamment de recul ni de cahier des charges, ce qui représente un risque pour l'entreprise. »*
(HEM de « T. »)

*« L'offre de produit est **incomplète et insuffisamment attractive**, la qualité de l'accueil des membres est dégradée et la communication externe est inadaptée. Il s'ensuit une insatisfaction de la clientèle et une mauvaise image de l'organisme. »*
(HEM de « F. »)

*« Les personnes qui sont en charge de faire de la recherche et du développement **n'en font pas**. Elles sont souvent appelées par des personnes de la production pour gérer des problèmes de qualité. »*
(un membre de la direction de « T. »)

*« Le service Recherche et développement passe 10 % de son temps en recherche et développement et 90 % de son temps à éteindre des feux. On a de gros projets comme le produit S. N. ou les voiles de verre mais **on ne travaille pas suffisamment dessus**. »*
(un membre de la direction de « T. »)

« En recherche et développement on est en train de crever à petits feux car **on ne sort pas de nouveaux produits**. Nos produits se sont banalisés. On a quelques projets qui n'avancent pas et quand le produit sort il ne va pas. »
(un membre de la direction de « T. »)

« On n'a **pas de produits véritablement nouveaux**. On a des produits S. qui ont les mêmes performances qu'il y a dix ans. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Nous ne faisons **plus de recherche et développement** en interne depuis 2005. Comme le responsable de la recherche et du développement s'occupe beaucoup de la production, on doit sous-traiter la recherche par manque de temps. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

Le **manque de connaissance de la situation économique de l'entreprise** constitue un risque car la mobilisation et l'énergie des acteurs sont essentielles et peuvent être plus activées s'ils ont conscience de la situation économique de leur entreprise (fréquence : très rarement).

« Malgré les plans sociaux douloureux, il est surprenant de constater que la **mesure de la gravité de la situation de l'entreprise** n'est pas prise collectivement. Cela induit des comportements inadaptés, parfois désinvoltes ou détachés. »
(ND de « S. »)

« Il semblerait que de nombreuses personnes, y compris parmi les cadres, **ne connaissent pas précisément les chiffres des pertes réelles** de l'entreprise, certains d'entre eux ayant une perception très éloignée de la réalité. »
(ND de « T. »)

Une **mauvaise image perçue par les acteurs économiques** constitue un frein dans la performance et le développement de l'entreprise (fréquence : très rarement).

« L'image que j'ai de la mutualité c'est qu'il y a un **décalage** entre ce qu'on est et ce que voient les gens, dans le sens où on est **perçu** comme une administration avec sa lourdeur et sa lenteur. »
(un membre de la direction de « M. »)

« Vis-à-vis de gens qui font le même métier dans d'autres organisations, **l'image de l'association est celle de l'arrogance** dans la manière de conduire son développement. »
(un membre de la direction de « F. »)

Les membres de la direction remettent parfois **en cause la politique commerciale** car elle ne permet pas de bénéficier de nouveaux clients (fréquence : parfois).

« Les **commerciaux** font des rencontres dans des salons qui se traduisent par des directives d'achat et de mise en gamme de produits sans qu'ils soient testés sur plusieurs livraisons. »
(un membre de la direction de « T. »)

« Tous les trois ans, on a un **salon** important. Soit on n'est pas prêt, soit on présente un produit qui n'est pas finalisé et on va mécontenter un client car le produit ne sera pas à la hauteur de ce qu'il demandait. »

(un membre de la direction de « T. »)

« Cela copine beaucoup avec les clients mais dans les fondamentaux du commercial on est un peu à poil. Au **niveau commercial**, on est incapable de vous faire un plan d'actions bien bordé. »

(un membre de la direction de « T. »)

« Il y a beaucoup de choses à reconstruire sur le **plan commercial**. On s'est fait dépasser sur notre cœur de métier par des concurrents qui n'existaient pas il y a 15 ans et il y a des clients qui n'osent même pas nous le dire. »

(un membre de la direction de « T. »)

« Nous avons continué à produire un produit qui se vend mal et qui est difficile à réaliser **sous la pression d'un de nos clients**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

Un **niveau de coûts cachés élevé** signifie que les acteurs de l'entreprise consacrent une partie importante de leur temps, et/ou des ressources technologiques, matérielles et financières à la régulation de dysfonctionnements et non à la création de performance. Cela nuit donc à la performance économique de l'entreprise (fréquence : parfois).

« L'équipe de recherche et développement a dû repeindre le laboratoire pendant une semaine car la Direction ne voulait pas passer par un prestataire externe pour des raisons budgétaires. **On paie donc un ingénieur à faire de la peinture.** »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Si l'ISO n'est pas satisfaisant, c'est à cause des **coûts cachés**. Cette notion n'apparaît que sous le terme d'efficience, ce qui ne permet pas de mettre en branle toute l'entreprise. »

(un membre de la direction de « T. »)

« On essaie d'économiser sur des petites choses mais au final, nous avons beaucoup de retours négatifs de la part des clients internes ou externes. Cela peut entraîner des procès, une **perte d'argent** et un manque de confiance envers le service concerné. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Les résultats positifs et le volume d'activité de la région peuvent grandement s'accroître, compte tenu de **l'ampleur des dysfonctionnements et des coûts cachés**. »

(ND de « S. »)

Le nouveau dirigeant de « T. » est arrivé au sein d'une entreprise en **grande difficulté économique**. Cette situation de crise est accentuée par l'absence d'une recherche et développement

efficace et la commercialisation de produits obsolètes sur le marché qui en résulte, ainsi que par les nombreux défauts de qualité des tissus produits.

À l'arrivée de son nouveau dirigeant, l'entreprise « S. » était en cours de redressement économique, initié par son prédécesseur. Il a subi une **forte pression** de la part des actionnaires pour obtenir des résultats positifs rapides. Notons cependant que l'entreprise reste leader sur son marché grâce aux produits technologiques avancés qu'elle propose et vend et au rachat de ses concurrents.

Le nouveau dirigeant de « F. » a pour objectif un **retour à l'équilibre financier** en cours de réalisation et il subit une forte pression des financeurs pour réduire les budgets, tout en maintenant la qualité d'accueil des personnes handicapées.

Le nouveau dirigeant de « M. » poursuit l'objectif de **retour à l'équilibre financier**, sous la pression des instances nationales pour réduire les budgets, malgré la hausse de la masse salariale.

Comme pour la première, nous avons testé celle-ci auprès des dirigeants et nous avons été très surprise du résultat car elle n'arrive qu'en 7^{ème} place, alors que nous pensions que la situation économique de l'entreprise avait un impact fort sur la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant. Pour les dirigeants, une mauvaise situation économique leur permet de pouvoir faire leur preuve et montrer qu'ils peuvent mieux faire que leur prédécesseur, leur garantissant ainsi une reconnaissance de leur légitimité (fréquence : parfois).

« À mon arrivée, l'entreprise subissait des pertes économiques abyssales. C'est très lourd en termes de charge de travail mais c'est quand même **plus facile de faire mieux que de faire perdurer**. »
(dirigeant de « T. »)

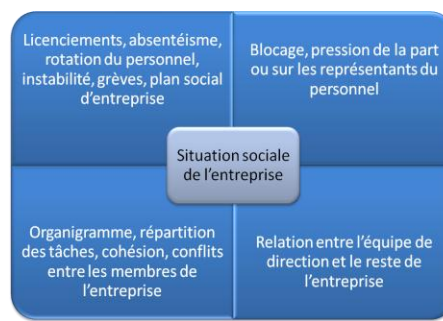
« Le plus important c'est ce qu'on veut faire, pas d'où on part. C'est **plus facile d'arriver dans une entreprise où la situation est bonne**. »
(dirigeant de « S. »)

« Les situations économique et sociale **ne dépendent pas du dirigeant** dans mon secteur. »
(dirigeant de « M. »)

7.1.3. La situation sociale de l'entreprise

La **situation sociale** de l'entreprise comprend la force de la représentativité syndicale, le taux d'absentéisme ou encore le taux de rotation du personnel, qui peuvent avoir un impact sur la socialisation organisationnelle du dirigeant car le nouveau dirigeant va devoir rassurer, prendre des mesures visant à améliorer la performance sociale de l'entreprise afin de renforcer sa cohésion interne, indispensable à une meilleure proactivité.

Figure 66 : Filtre sémantique de la variable « situation sociale de l'entreprise »



Dans deux des quatre entreprises diagnostiquées, il y a eu un Plan Social et Économique et les acteurs éprouvent des **difficultés à se remettre d'un plan social**, à la fois au niveau psychologique et organisationnel (fréquence : très souvent) :

- « Chaque plan social d'entreprise **fait du mal**, surtout pour ceux qui restent. Suite aux effets des gens qui partent, il faut remobiliser les salariés qui restent. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)
- « Avec les plans sociaux, je me demande si je serai toujours là après le prochain plan social. Cela **influence mon moral**. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)
- « On a un peu oublié l'humain et on fait le minimum social. Au sein de la société X. on a **détruit 85 emplois** et on a dû prendre un manager pour gérer de la chair à canon. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)
- « Tout le monde est **devenu stressé et agressif** depuis le début de la crise économique et les deux rachats que nous avons faits. Cela devient démoralisant. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)
- « On a vécu trois plans sociaux qui ont **profondément marqué les équipes**. Elles ont abandonné la notion d'ambition stratégique et elles ne sont plus fières de leur propre entreprise. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)
- « L'**ambiance est délicate** à cause du plan social. Les personnes sur le départ doivent cohabiter avec les personnes qui restent et c'est fragile. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)
- « On est dans **une période agitée** et le **moral a été attaqué**. Les gens sont sensibles et sur les dents. »
(un membre de la direction de « S. »)
- « Les techniciens sont **démotivés** car on a cumulé les plans économiques et il y a une **lassitude** sur des dysfonctionnements qui se maintiennent. »
(un membre de la direction de « S. »)

« Les agences sont encore **sous le choc des départs** liés au plan social. Il y a un pot de départ presque toutes les semaines. C'est d'autant plus perturbant que ces personnes ne sont pas remplacées. »
(un membre de la direction de « S. »)

« L'ambiance de travail est celle d'une entreprise qui subit un plan social : elle n'est **pas super**. »
(un membre de la direction de « S. »)

« Actuellement nous sommes dans un plan social, **l'ambiance est dégradée** et il y a de fortes tensions du management. »
(un membre de la direction de « S. »)

« Après les plans sociaux, l'état d'esprit des salariés n'est plus porté sur la construction et le plaisir de travailler en groupe mais il est axé sur le **périmètre personnel** de chacun. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le **climat est détérioré** entre managers et salariés. Il y a de la **méfiance** car on a déjà proposé de multiples plans de route aux personnes de la société. Va-t-on arriver au bout de celui-là ? »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Tous les deux ans, il y a un nouveau plan social. C'est **dur de se projeter** dans l'avenir. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le dernier plan social a touché plus de monde et a **laissé des séquelles**. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« La **situation conflictuelle** n'est pas récente et elle s'est accentuée avec le plan social car certains sont partis, d'autres sont restés, d'autres sont devenus responsables. À ce jeu des chaises musicales, les positions ne sont pas celles souhaitées. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

De plus, la **forte rotation du personnel et de l'encadrement** perturbe la situation sociale de l'entreprise car les relations professionnelles sont instables et engendrent des temps d'adaptation et de formation importants pour toute l'équipe (fréquence : souvent).

« On travaille beaucoup **avec des nouveaux**, il y a une **forte rotation du personnel**. Les plus anciens sont en train de partir et il y a tout un passage de connaissance, de technicité qui ne se fera pas si les jeunes ne restent pas. »
(un membre de la direction de « T. »)

« À certains postes, des personnes viennent ou non. On doit **recruter une personne tous les 15 jours**. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il y a **trop de rotation du personnel**. J'ai donc dû reprendre 60 à 70 % de la charge de travail de quelqu'un qui est parti. Cela n'a pas été facile de m'adapter. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« La rotation du personnel est **pénalisante car elle est régulière**. Il faut donc prendre le temps de former des personnes, ce qui nous augmente notre charge de travail. Nous reprenons des fois le travail de personnes non remplacées, ce qui est difficile. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Notre service a changé trois fois de chefs. Cela donne **une mauvaise image de notre équipe** et ne stabilise pas le service. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il y a un turn-over et un déplacement important des cadres. Du coup, vous faites un **investissement colossal** pendant six mois pour former quelqu'un et au moment où ça va porter ses fruits on vous l'enlève. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

L'**absentéisme élevé** et la **difficulté à réguler l'absentéisme** constituent des indicateurs visibles des défaillances et des dysfonctionnements de la situation sociale de l'entreprise et engendrent une désorganisation importante pour les personnes présentes (fréquence : souvent).

« Depuis 2006, la **régulation de l'absentéisme** est mauvaise. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La direction ne prend pas suffisamment de décisions pour **combler les absences de longues durées**. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« La charge de travail est mal répartie entre les fonctions et n'est pas en adéquation avec les effectifs du service, ce qui rend les **absences difficiles à réguler**. Son accroissement favorise l'absentéisme et la rotation du personnel. »
(HEM de « F. »)

« L'absentéisme, de plus de 16 %, constitue une **forte vulnérabilité** de l'activité et génèrent d'importants coûts de fonctionnement. »
(ND de « F. »)

Lorsqu'il y a des absences, c'est **le jeu d'échiquier**. Si l'activité s'emballe, nous devons faire appel à du personnel extérieur. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Nous tournons avec un minimum de personnel. Chaque fois qu'il y a un absent, c'est la **catastrophe** et nous sommes obligés de déplacer du personnel, au détriment d'autres tâches. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

Le **recours abusifs aux représentants du personnel** peut également constituer un obstacle car cela engendre conflit et suspicion (fréquence : très rarement).

*« L'encadrement souligne un **recours abusif** aux partenaires sociaux et le manque de soutien du service des ressources humaines. »*

(HEM de « S. »)

L'entreprise « T. » venait de fermer un site avant l'arrivée du nouveau dirigeant, et le personnel reste **sous le choc** car il ne s'y attendait pas. Le nouveau dirigeant arrive dans un climat de méfiance, et d'ambiance morose.

L'entreprise « S. » vient de vivre un énième plan social, qui a entraîné de nombreux départs. De plus, à l'arrivée du nouveau dirigeant, il y avait très **peu de cohésion** entre les membres de l'équipe de direction car ils sont issus de deux entreprises différentes, en cours de fusion. Enfin, les représentants du personnel sont **très agressifs** dans cette entreprise.

« F. » rencontre un **niveau d'absentéisme** important, et le nouveau dirigeant doit jouer avec les **dissensions** qui existent depuis longtemps au sein de l'équipe de direction, entretenus par de nombreux non-dits.

Le nouveau dirigeant de « M. » rencontre quelques problèmes de comportements au sein de l'équipe de direction et de l'encadrement intermédiaire qui créent un **esprit très sectorisé** et parcellisé, et non tourné sur la coopération horizontale, verticale ou transversale.

Nous avons testé la variable auprès des dirigeants qui se sont peu exprimés sur le sujet et ils ont classé cette variable en 6^{ème} position, ex-æquo avec les relations avec la Gouvernance (fréquence : très rarement).

*« Le changement de dirigeant s'est fait même si la situation sociale ne s'était pas encore améliorée. La réussite du Plan Social et Économique 2011 est liée à ce qui avait été fait en 2010, par mon prédécesseur. Je suis arrivé juste après, la situation était déjà apaisée, le **changement avait déjà eu lieu**. »*

(dirigeant de « S. »)

Il nous semble que les variables socio-économiques ont été sous-estimées par les dirigeants, notamment au vu du nombre d'expressions des acteurs sur ces deux thèmes (voir le tableau n°49, page 333).

7.1.4. Le degré d'enracinement du prédécesseur

Le nouveau dirigeant succède à un autre dirigeant. La manière dont ce dernier s'est impliqué dans la mise en œuvre stratégique, il a managé son équipe, il connaissait l'ensemble des parties prenantes internes et externes, ou s'il était le fondateur de l'entreprise sont des éléments à prendre en compte par le nouveau dirigeant car il va devoir **trouver sa place**, sa légitimité et imposer son leadership propre. Le **jeu d'acteurs** des dirigeants de têtes de groupes dont les stratégies

personnelles, qui oscillent entre l'enracinement durable ou la constitution rapide d'un capital de réputation monnayable sur le marché des dirigeants, constituent parfois la seule explication possible de ce qu'ils présentent comme les « stratégies du groupe » (Martinet, 2002). Les **théories de la légitimité et de l'enracinement** mettent en relief plusieurs outils et indicateurs de mesure de l'enracinement du dirigeant, classiquement trois (Shleifer et Vishny, 1989 ; Paquerot, 1996) :

- cumul des mandats de dirigeant et de président du conseil ;
- le dépassement de l'âge légal de la retraite (62 ans) ;
- l'ancienneté au poste de PDG ou de président du directoire.

Le fait que **le dirigeant cumule les fonctions** fait partie des dysfonctionnements soulevés par un membre de l'encadrement de « F. » (fréquence : très rarement) :

*« Le Directeur général **cumule les fonctions**, ce qui ne participe pas à la visibilité de la fonction Communication. Elle n'est pas, par exemple, représentée aux réunions territoriales. »*
(un membre de l'encadrement de « F. »)

Au-delà de ces **indicateurs de durée**, il nous semble que **l'enracinement politique, stratégique et managérial** est important à prendre en compte pour le successeur. Nous proposons alors des indicateurs de mesure qui viennent **renforcer la mesure temporelle**, tout en la mobilisant :

- le nombre d'années passées dans l'entreprise ;
- le nombre d'années restées au poste de dirigeant ;
- le nombre d'années de collaboration avec certains membres de l'équipe de direction ;
- la structure de l'entreprise ;
- le degré d'implication dans la mise en œuvre stratégique ;
- le degré de centralisation des prises de décisions stratégiques et de délégation de sa mise en œuvre ;
- le leadership exercé et reconnu par les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes.

Figure 67 : Filtre sémantique de la variable « degré d'enracinement du prédécesseur »



Plus le nombre d'années dans l'entreprise et au poste de dirigeant est long, plus le risque de « **fossilisation** » est grand car son empreinte est plus marquée. L'ancien dirigeant fait « partie des

meubles » et les acteurs sont habitués à sa présence, ce qui rendra son remplacement plus long à accepter. Par ailleurs, le temps de collaboration avec les autres membres du Comité de direction a créé des habitudes, des routines, difficiles parfois à faire évoluer.

La **structure de l'entreprise** regroupe plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'influence de la **taille de l'entreprise**. Lors des différents tutorats, consortium doctoraux et workshops, des membres du milieu académique nous ont interpellée sur cette variable qui n'apparaissait pas clairement. Leurs remarques s'appuient sur les travaux réalisés sur les très petites entreprises (Marchesnay, Jaouen, Tessier, Ferrier, Fourcade, Polge, Pacitto...), les petites et moyennes entreprises (Torrès, Cadieux, Fillion, Julien, Carrier, Fourcade ...), ou les grandes entreprises (Reich, Bauer, Viénot, Mercier...). Ces travaux montrent que le poids et la proximité du dirigeant avec ses salariés ne sont pas les mêmes, ce qui impliquerait que le changement de dirigeant serait particulièrement difficile à vivre au sein d'une TPE, un peu moins dans une PME et passerait inaperçue dans une grande entreprise. Nous avons la chance d'avoir à la fois des PME et des grandes entreprises ou organisations parmi nos terrains d'expérimentation et nous pouvons **nuancer cette hypothèse** car c'est au sein de la grande entreprise de sécurité que le traumatisme a été le plus grand. La structure de l'entreprise comprend également le **secteur d'activité** et le **statut** (public ou privé) de l'entreprise. Encore une fois, la pluralité de nos terrains d'expérimentation (deux entreprises privées, une Fondation et un organisme belge) ont montré plus des convergences en termes de réactions (choc, attentes, désir de changement ou peur de l'avenir) qu'en termes de spécificités.

Les **degrés d'implication dans la mise en œuvre stratégique, de centralisation des prises de décisions stratégiques et de délégation de sa mise en œuvre** de l'ancien dirigeant ont créé des habitudes de travail et une certaine dépendance vis-à-vis du leader. Plus ce dernier a été porteur et pilote d'actions stratégiques, plus il a concentré le pouvoir et plus son départ peut être redouté et peut engendrer des périodes de **vulnérabilité stratégique**. Cet enracinement peut être dû au fait que des dirigeants salariés ont un sens de la possession pour l'entreprise qu'il dirige, même s'ils n'en sont pas propriétaires, et ils font de son développement, une affaire personnelle.

Le **leadership** exercé et reconnu par les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes touche à la personnalité, au charisme et à l'égo de l'ancien dirigeant. Cette autorité charismatique se manifeste par la présence sur le terrain, en réunions. Arrivant dans ses fonctions, le dirigeant est loin d'être vierge de toute imprégnation. Il est à la fois attiré par les projections d'un statut et d'un titre prestigieux, et porté par une confiance et une estime de soi-même, mais, malgré tout, dans une position inconfortable de devoir apporter les preuves de son efficacité pour pouvoir être adoubé et confirmé dans sa fonction. Entrer dans le cercle restreint des dirigeants s'obtiendra essentiellement par l'adoption des mêmes codes que ses pairs et prédécesseurs et par l'exploitation des décisions de ces dirigeants-modèles.

L'ancien dirigeant de « T. » était un des **fondateurs** de l'entreprise avec ses deux frères, dont ils étaient propriétaires depuis 30 ans. L'enracinement est visible au sens littéral du terme puisque l'entreprise **porte le nom** de ses trois fondateurs. Le départ du dernier frère a été difficile à vivre pour beaucoup d'employés car ce départ symbolisait la fin de **l'entreprise familiale** et d'un mode de management paternaliste, plus très efficace, certes, mais rassurant.

L'ancien dirigeant de « S. » était le patron de « G. » (PME) depuis dix ans. Il était doué d'un fort charisme, il était très impliqué dans la mise en œuvre stratégique et c'est lui qui a mis en place le management socio-économique au sein de « G. », puis de « S. » lorsqu'il en est devenu le Président Directeur Général (cumul des mandats). Par ailleurs, il voit toujours ses anciens collaborateurs en dehors de l'entreprise depuis son départ. Son **enracinement, à la fois symbolique, physique et politico-stratégique**, était donc très important.

L'ancien dirigeant de « F. » était considéré comme un « **tyran** » qui imposait ses choix depuis 15 ans au sein de l'association, devenue depuis une Fondation. Il l'a beaucoup développée car c'était un grand stratège et les parents des personnes handicapées accueillies voyaient en lui un grand homme qui a permis à leurs enfants d'être encadrés au sein d'une grande association, riche. Son **enracinement politico-stratégique** est donc fort.

L'ancien dirigeant de « M. » était une « **figure de la maison** » depuis 15 ans, au leadership très puissant. Son successeur l'a souvent au téléphone car ils entretiennent toujours une relation paternaliste (selon ses dires). Son **enracinement** est ainsi **politico-stratégique et symbolique**.

D'après les dirigeants vus en entretiens, les principales difficultés de succéder à une personne solidement enracinée sont de **soutenir la comparaison** avec celle-ci et de réussir à trouver ses marques, son style. Cette difficulté se situe à leur niveau, pour la sensibilité de leur ego et pour les autres, qui voient dans le changement de supérieur hiérarchique, un affaiblissement de la figure stratégique du dirigeant (fréquence : parfois).

*« **Soutenir la comparaison** est difficile mais les choses vont assez vite. Au nouveau d'être bon et la comparaison s'estompe. S'il est mauvais, ils vous bassinent avec l'ancien. »*

(dirigeant de « S. »)

*« L'enracinement est important mais il ne faut pas **faire du mimétisme**. C'est plus facile d'arriver dans une situation où l'on ne peut que mieux faire que son prédécesseur. »*

(dirigeant de « I. »)

*« J'ai dû prendre des décisions de licenciement dures. Je me bagarrais avec le fondateur qui n'était plus actionnaire mais qui **se prenait toujours pour le patron**. »*

(dirigeant de « M. »)

*« Mon prédécesseur était quelqu'un de feu, **moi non**. »*

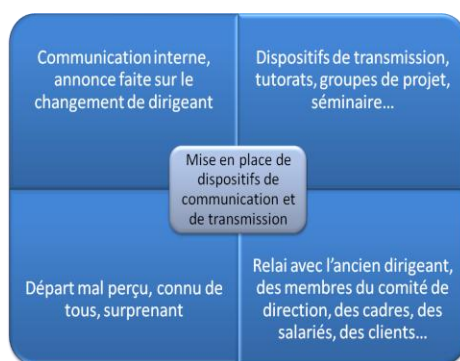
(dirigeant de « F. »)

Cette variable peut être coupée en deux : l'enracinement du prédécesseur qui a un impact au début de la socialisation du nouveau dirigeant et la création de l'enracinement du nouveau dirigeant, dans la durée.

7.1.5. La mise en place de dispositifs et de relais

La manière dont est **annoncé le changement** de dirigeant et le **relais mis en place** entre les deux sont des éléments importants pour le nouvel arrivant dans sa recherche d'informations et sa formation intégrée, comme nous l'avons étudié dans notre chapitre précédent. Cette variable a été étendue à **l'ensemble des dispositifs communication-coordination-concertation** (voir la figure n°68) car les circuits de communication font partie de la reprise organisationnelle du nouveau dirigeant. La façon dont la transmission stratégique, politique et managériale entre deux dirigeants qui se succèdent se déroule et est communiquée aux autres parties prenantes internes et externes peut favoriser la SOD et rassurer les parties prenantes. En effet, la mise en place de dispositifs d'accompagnement du nouveau dirigeant (externe ou interne, sous forme de tutorat par exemple) peut favoriser le transfert des compétences et des informations.

Figure 68 : Filtre sémantique de la variable « mise en place de dispositifs de communication et de transmission »



L'**absence de communication du changement de dirigeant** auprès des membres de l'entreprise les déstabilise (fréquence : parfois).

« Nous apprenons du jour au lendemain, **sans explication ni réunion d'information**, le changement de poste à la direction générale. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Le **départ soudain** du patron de l'entreprise ne va pas dans le sens de la **crédibilité**, nous manquons beaucoup de vision à long terme. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Il n'y a aucune communication avec la Direction, nous ne les voyons jamais. Certaines personnes ne savaient même pas que nous avons **changé de Directeur Général**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

De même, le **manque de dispositifs de relais** et d'anticipation de recrutement entre deux personnes qui vont occuper le même poste est perturbateur (fréquence : très rarement).

« Il y a aujourd'hui un vrai problème de succession à la Direction générale, prévue dans 24 à 48 mois.
Il n'y a **rien d'organisé** pour l'instant et ça **perturbe les gens**. »
(un membre de la direction de « F. »)

« Cela fait deux ans que le directeur financier a dit qu'il part en prépension, depuis un an on connaît son successeur et pendant six mois ils travaillent ensemble. Mais, pour la plupart des remplacements ce fonctionnement idéal **n'est pas réalisé**. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

L'**absence de parole libre** peut s'avérer être un frein dans la recherche d'informations dont le nouveau dirigeant a besoin et le signe d'un trop fort enracinement de son prédécesseur (fréquence : très rarement).

« Les réunions sont encore très empreintes de **non-dit** et de **manque de libre circulation de la parole**. L'entreprise a besoin de plus de détermination stratégique, de la part de la direction et des cadres. »
(ND de « F. »)

« Quand nous ne sommes pas seuls, nous ne **parlons jamais librement** car on a peur que ça ressorte. Personne n'a vraiment pris la parole librement l'autre jour lors de la formation car il y avait les chefs. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

Le fait que la **direction transmette des informations tardivement** peut également être un signe de la concentration du pouvoir et de l'information dans les mains du dirigeant et de son équipe, et donc, de l'enracinement de son prédécesseur (fréquence : parfois).

« Dans mon établissement on a une stratégie qui évolue tous les six mois, qu'on travaille avec les équipes. Or, à plusieurs reprises, j'ai dû modifier la planification de l'établissement pour répondre aux **demandes du Siècle** transmises au dernier moment. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Lorsqu'il y a une décision de la Direction générale de mettre en place des outils ou de mettre en commun des moyens, on le sait **au dernier moment**. Nous avons l'impression qu'elle nous tombe sur la tête. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« On a besoin de chiffres de la part de la Direction générale pour élaborer nos budgets. Certains nous arrivent seulement **une semaine avant** de devoir remettre le budget, alors qu'ils peuvent avoir de grandes incidences. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

Dans le cas de l'entreprise « T. », le relais a, au contraire, été **trop long** puisqu'une direction tricéphale (le nouveau dirigeant et deux frères) puis bicéphale (le nouveau dirigeant et un frère) a été

trop prolongée. Cela s'est avéré contre-productif pour avancer et le reste des dispositifs de l'entreprise est à revoir car il est peu efficace (trop de monde aux réunions...), selon les diagnostics réalisés.

Dans le cas de « S. », il y a eu très peu de relais entre les deux dirigeants. Le prédécesseur est parti très vite après l'annonce de son départ, faite par petits bouts, progressivement et individuellement. Son départ a donc été vécu comme un **coup de massue** pour ceux qui ne l'ont su qu'une semaine avant. Ce choc a été accentué par la **maladresse de l'annonce** du changement de dirigeant. En effet, l'ancien dirigeant, qui est un personnage charismatique ayant une certaine aisance à l'oral, a annoncé son départ durant la même **conférence téléphonique** que l'annonce de la prise de poste de son successeur, qui, lui, a lu un texte. Tout le monde a comparé le style des deux dirigeants et en a parlé pendant plusieurs jours. Ce loupé en termes de communication a été empiré par l'actionnaire majoritaire qui a diffusé un communiqué qui précise que le nouveau directeur général (et non plus président directeur général) est directeur général **par intérim**. Ce dernier a dû se justifier en diffusant une note indiquant que l'intérim était à assimiler à une période d'essai dans les pratiques de recrutement américaines. L'**attente des salariés** d'une première décision forte pour « valider » la posture de leur nouveau dirigeant est donc très vive, car, pour le moment, ils ne lui accordent que peu de crédibilité et se demandent comment « *faire du neuf avec de l'ancien* ».

Une première décision de mise en commun du Comité de direction pour deux entreprises sœurs a pourtant été prise mais elle a été peu communiquée car il n'y a pas eu de **marketing interne**. L'équipe de direction a le sentiment qu'il y a un retour en arrière de la mise en œuvre stratégique et qu'il n'y a pas de programme d'actions, hormis celui de la **continuité**. Un membre de l'équipe de direction juge cette stratégie dangereuse car le nouveau directeur général va être sans arrêt comparé avec le dirigeant charismatique qui a initié et présenté cette stratégie lors d'un séminaire réunissant l'ensemble des membres de la direction et de l'encadrement. Cela nous a confortée dans l'hypothèse qu'il existe différents types de reprises stratégiques et managériales.

L'ancien dirigeant de « F. » est parti plusieurs mois avant l'arrivée de son successeur, car son départ en retraite était annoncé depuis longtemps et le processus de recrutement a duré plus de temps que prévu. Il n'y a donc **pas eu de relais** possible entre eux. Le nouveau dirigeant a dû « se contenter » des dispositifs qui existaient pour sa recherche d'informations.

Il y a eu **six mois de relais** entre les deux dirigeants de « M. » pour faciliter les différentes reprises de la mutuelle et présenter le nouveau dirigeant dans les hautes sphères politique belges.

Après avoir testé la variable auprès des dirigeants, il apparaît que **cette variable divise**. Sur les deux dirigeants qui viennent de l'interne, l'un la juge peu importante (le dirigeant de « S. ») et l'autre déterminante (celui de « M. »). Le dirigeant de « F. » n'a pas pu s'exprimer sur le sujet et celui de « T. », marqué par une direction bicéphale perverse n'a pas vu les atouts d'un relais véritable (fréquence : parfois).

« Il n'y a pas eu de dispositifs de transmission à proprement parlé, il y a eu une « **superposition** » de quelques mois avec l'un de mes prédécesseurs et de 18 mois avec un autre. »
(dirigeant de « T. »)

« Les deux dernières variables ne sont pas très importantes (mise en place de dispositifs et facteurs de changement). Les dispositifs de transmission n'étaient pas très importants car **je connaissais la boîte.** »

(dirigeant de « S. »)

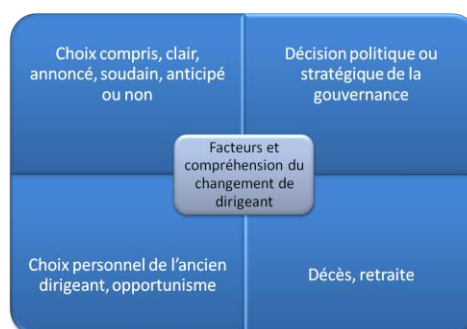
« En mars 2011, j'aurais aimé avoir deux mois de transition mais aujourd'hui je me dis que cela ne m'aurait pas plus servi, même si l'accompagnement est **plus rassurant** qu'un saut dans l'inconnu. »

(dirigeant de « S. »)

7.1.6. Le(s) facteur(s) de changement de dirigeant

Le **changement de dirigeant** peut être le résultat d'une décision politique et stratégique de la gouvernance, d'un choix personnel de l'ancien dirigeant, d'un départ à la retraite, d'un décès... selon ce facteur, une certaine **anticipation** est possible. Par ailleurs, l'**origine de cette décision** peut avoir un impact sur la compréhension des autres salariés, voire sur la force du choc, de la surprise de l'annonce de ce changement. Lorsque la cause du changement de dirigeant n'est pas clairement communiquée, elle peut engendrer des craintes, des rumeurs au sein de l'entreprise. En revanche, lorsque ce départ est d'ordre plus « naturel » il est mieux accepté, même si on ressent une certaine nostalgie de la part de ses anciens collaborateurs. L'intégration du nouveau dirigeant sera donc différente selon l'acceptation et le « deuil » fait par les membres de l'entreprise car il ne se confrontera pas au même degré de résistance au changement.

Figure 69 : Filtre sémantique de la variable « facteurs et compréhension du changement de dirigeant »



Le **manque d'accompagnement lors de l'attribution de nouvelles fonctions** est exprimé par un membre de l'encadrement (fréquence : très rarement).

« Pour certains Directeurs d'établissement, aucune aide n'est prévue par le Siège pour assurer la reprise d'un établissement. On est laissé seuls et on ne sait pas par quel bout commencer. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Direction et encadrement font état de l'inadéquation formation-emploi de certaines personnes et estiment que l'attribution de nouvelles fonctions, consécutive à la réorganisation, n'a pas été soutenue par des formations. »
(HEM de « S. »)

Les anciens dirigeants de « T. » sont partis **en retraite**, après avoir vendu leur entreprise à un groupe néerlandais et fait une belle plus-value. Les employés savaient que leur départ était proche.

L'ancien dirigeant de l'entreprise « S. » est d'abord parti parce qu'il était **fatigué** (être dirigeant demande beaucoup d'énergie). De plus, il estimait ne plus avoir de pouvoir et être maltraité par ses supérieurs et l'évolution de la structure. Son patron américain le soutenait et ce dernier est même venu à Paris pour lui proposer une promotion internationale au sein du groupe, qu'il a décliné. Les fonctionnels ont un pouvoir certain, issu de leur relations directes avec leurs homologues aux niveaux européens et mondiaux, et de leur autonomie vis-à-vis de la ligne opérationnelle et cela explique, en partie, le départ de l'ancien dirigeant. Il est parti officiellement pour des « **raisons personnelles** », pas toujours très bien comprises par ses collaborateurs.

L'ancien dirigeant de « F. » est parti **en retraite**, ce qui était annoncé depuis longtemps à l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Le facteur de changement de dirigeant au sein de « M. » est un peu plus original car l'ancien dirigeant de « M. » est parti en Afrique pour s'investir dans une **mission caritative** en lien avec l'organisme belge qu'il dirigeait. Il est donc parti « en héros », ce qui a très bien été accepté par les personnes.

Le test de la variable auprès des dirigeants révèle que l'efficacité d'un relais entre deux dirigeants dépend des facteurs de son départ, car la pertinence et la qualité des informations transmises peuvent être affectées par sa rancune, sa prise de distance (fréquence : très rarement).

*« Selon le **facteur de départ**, je n'ai pas envie que l'ancien accompagne le nouveau. Il n'a pas de contact, c'est nous qui faisons le relai, pas l'ancien dirigeant. C'est efficace quand c'est assuré par le Comité de Direction car le nouveau entend le message de la source. J'entends parfois des décalages entre mon discours et celui tenu par les responsables hiérarchiques. »*
(dirigeant de « N. »)

*« Le facteur de départ était clair : mon prédécesseur **voulait partir**, c'est une **décision personnelle** qu'il faut accepter et tourner la page. »*
(dirigeant de « S. »)

7.1.7. La cohésion de l'équipe de direction / groupe dirigeant

Cette variable de la socialisation organisationnelle du dirigeant découle de nos observations lors de réunions entre les membres de l'équipe de direction des deux terrains d'expérimentation principaux. Il s'agit de la **construction d'une nouvelle Direction générale**, autour d'un nouveau pilote. L'instabilité, la cohésion et la fragilité de cette équipe peuvent avoir des effets sur la

performance économique et sociale de l'organisation. Le **groupe dirigeant** (Feudjo, 2006) est composé des mandataires sociaux de l'entreprise, c'est-à-dire des responsables des décisions et des choix stratégiques (Hambrick et Mason, 1984 ; Baysinger et Hoskisson, 1990) ou de la politique générale de l'entreprise. Pour définir le groupe dirigeant, nombre d'auteurs font appel à sa taille. Murray (1989) distingue deux types de groupes dirigeants :

- les **groupes larges** (« *inclusive groups* ») composés de tous les cadres dirigeants, c'est-à-dire des personnes occupant un poste hiérarchique (y compris évidemment le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et les Directeurs Généraux-Adjoints) ;
- les **groupes restreints** (« *exclusive groups* ») comprenant uniquement le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général ou le Président-Directeur Général, les Directeurs Généraux-Adjoints et assimilés.

L'équipe dirigeante a trois impératifs : **dynamiser** le corps social dans toutes ses composantes ; **adapter** l'entreprise aux mutations de l'environnement et **maximiser** la rentabilité de l'action. Les membres de l'équipe de gestion sont les représentants des actionnaires et ils doivent défendre leur fonction d'utilité et les supérieurs hiérarchiques des employés qu'ils doivent manager en tenant compte d'un climat social dynamisant les relations interpersonnelles entre le personnel de l'entreprise. Barnard (1938) a été le premier à initier une étude sur la **similarité interpersonnelle** et la cohésion sociale entre les membres de l'équipe dirigeante. Ainsi, le rôle prééminent du dirigeant et la similarité interpersonnelle est source de cohésion sociale et elle peut agir positivement sur les performances de l'entreprise. L'auteur a réalisé une étude sur les caractéristiques des dirigeants (les relations interpersonnelles et la cohésion sociale entre les membres de l'équipe dirigeante).

Des études ont été réalisées sur les caractéristiques du groupe managérial et leurs effets sur les décisions stratégiques et la performance de l'entreprise. Elles distinguent les attributs psychologiques et les caractéristiques observables par Hambrick et Mason (1984). Les résultats de Murray (1989), Kimberly et Evanisko (1981), Bantel et Jackson (1989) et Bantel (1993) sont que le niveau d'innovation croît avec le **niveau d'éducation et de formation** des dirigeants, la diversité des types de formation reçus dans des écoles différentes, la diversité des compétences et de l'expertise de l'équipe étant favorable lorsque l'entreprise se situe dans une phase de développement complexe (Bantel et Jackson, 1989). Il existe donc un lien entre l'origine et le passé professionnel du nouveau dirigeant et la cohésion de l'équipe de direction.

L'efficacité, l'adaptation et la créativité de l'entreprise ne peuvent dépendre que du charisme de l'exécutif, de sa force de mobilisation et de domination des coalitions. L'**homogénéité** ou l'**hétérogénéité** des dirigeants peut être source de rentabilité. La nature (positive ou négative) de cette influence ne dépend pas de la dynamique de l'environnement (Hambrick et Mason, 1984 ; Murray, 1989 ; Hambrick et Chen, 1992 ; Bantel, 1993 ; Hambrick, 1996) mais de la capacité du groupe ou des forces coalisées à transcender leurs différences lors des choix et des décisions stratégiques. Les forces et pressions qui pèsent sur le dirigeant sont donc importantes.

Figure 70 : Filtre sémantique de la variable « cohésion de l'équipe de direction »



Hambrick et Mason (1984) supposent que les caractéristiques de l'équipe dirigeante devraient, au moins partiellement, **expliquer la performance de l'entreprise et ses résultats organisationnels** via leur influence sur les choix stratégiques : l'organisation refléterait l'équipe dirigeante. Les caractéristiques, le fonctionnement et la cohésion de l'équipe de direction ont ainsi un grand impact sur les résultats de l'entreprise comme sur ses choix et ses positions.

Le **manque de concertation entre les membres de l'équipe de direction** a des conséquences sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise car ils n'ont pas les informations, ou alors pas les bonnes et qu'ils n'ont pas de consignes claires à suivre (fréquence : très rarement).

« On a le sentiment que les différentes Directions fonctionnelles **ne se concertent pas** pour respecter les échéances des dossiers. Ce n'est pas organisé. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« Il n'y a **pas de coordination** au niveau de la Direction générale sur quels sont nos axes de travail et comment on les planifie sur l'année. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

Le **manque de loyauté professionnelle de membres de l'équipe de direction** est parfois exprimé par les acteurs, notamment en cas de **remise en cause de décisions du dirigeant par des membres de l'équipe de direction** ou de **décisions prises non portées par des membres de l'équipe de direction** (fréquence : parfois) :

« On se repose la question de la **loyauté professionnelle** entre les membres du Comité de Direction, entre cadres et au niveau des équipes. Nous retombons dans nos travers de 2004. »
(un membre de la direction de « M. »)

« Il m'est arrivé à plusieurs reprises de me dire : « tiens, ce qu'on dit en réunion de cadres est-il bien la même chose que ce qu'on nous a dit ce matin en réunion de direction ? ». Cela soulève la question de **loyauté de l'équipe de direction**. »
(un membre de la direction de « M. »)

*« Il y a actuellement des **conflits** au sein de la direction. Des directeurs-adjoints **contestent publiquement** en réunion des décisions prises en Comité de Direction le matin-même. »*

(un membre de l'encadrement de « F. »)

*« Les Directeurs généraux adjoints n'encouragent pas suffisamment les Directeurs d'établissement à appliquer les décisions des Directions fonctionnelles, or ces décisions devraient être **portées par tous** au Siègne. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

Le nouveau dirigeant de « T. » a réalisé un « **grand nettoyage** » lors de son arrivée, afin de placer des personnes plus compétentes et efficaces au sein de l'équipe de direction, pour mener à bien les changements vitaux pour la survie-développement de l'entreprise. L'équipe de direction doit encore trouver ses marques et monter en compétences, notamment managériales.

Au sein de l'entreprise « S. », l'équipe de direction est encore **en construction**, et beaucoup de méfiance subsiste entre les membres de « G. » et de « S. ». Le nouveau Comité de Direction est donc à « roder » car ses membres n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, de manière loyale et authentique.

Dans la Fondation, « F. », il y a eu quelques changements de têtes, de membres de l'équipe de direction qui sont partis car ils ne s'entendaient pas avec leur nouveau patron. De plus, parmi les membres restants, des **conflits latents** persistent.

Il n'y a pas eu de changement au sein de « M. », malgré des **conflits latents** persistants entre le nouveau dirigeant et un de ses adjoints.

Pour les dirigeants interrogés, la cohésion de leur équipe de direction est la variable qui a le plus d'impact sur la qualité de leur socialisation organisationnelle (fréquence : très rarement).

*« Si le Comité de Direction se fissurait, **cela serait devenu compliqué**. »*

(dirigeant de « S. »)

*« J'entends des nouveaux dirigeants dire « Je n'ai pas choisi mon équipe, **je dois faire avec** » comme s'il fallait repartir d'une page blanche. »*

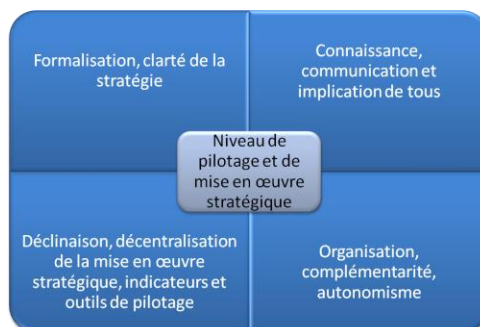
(dirigeant de « N. »)

Cela s'explique par le fait que les membres de l'équipe de direction sont les **principaux agents socialisateurs** du dirigeant et sa principale source d'information et de diffusion de ses projets stratégiques. Seuls 6 % des patrons recrutés font venir avec eux leur bras droit ou une équipe complète (Etude CTPartners 2011). Ainsi, dans la très grande majorité des cas, le nouveau dirigeant doit composer avec les personnes présentes afin de créer une nouvelle dynamique de performance.

7.1.8. Le niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante

La socialisation organisationnelle du dirigeant est différente si la stratégie n'est pas formalisée ou pas claire, si sa mise en œuvre est conduite sans indicateurs, sans planning, bref si tout est à construire, afin que la démultiplication et la mise en œuvre stratégique soient efficaces, coordonnées et pilotées.

Figure 71 : Filtre sémantique de la variable « niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique »



Il semble plus simple lorsque, à son arrivée, la mise en œuvre stratégique fonctionne, qu'elle soit instrumentée et portée par les niveaux hiérarchiques en-dessous. De même, si la stratégie est comprise et « défendue » par l'encadrement intermédiaire, la reprise stratégique sera rendue plus facile. A contrario, cela sera plus dur s'il n'y a pas de climat de confiance entre la direction et le reste de l'entreprise et/ou un **manque de transparence entre l'équipe de direction et les autres membres de l'entreprise** qui les démotive et déstabilise (fréquence : souvent).

*« Le **manque de communication de la direction** générale entraîne un manque de visibilité sur la stratégie. Cela a un **impact sur le métier** de contrôleur de gestion puisque, normalement, nous adaptons notre métier et nos analyses en fonction de la stratégie. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« Le manque d'information et de visibilité sur les stratégies de la direction **démotive** le personnel. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« La Direction garde **des pseudos secrets**, comme la fusion qui est très consommatrice en temps. On est mis devant le fait accompli sans pouvoir planifier à l'avance. Certaines rétentions d'informations ne sont pas justifiées et n'ont aucun sens. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

*« J'ai l'impression que **des informations sont cachées**, qu'il ne faut pas dire certaines choses car cela va se savoir dans le village. Ici, c'est comme quand on lit la presse « people », on apprend les choses uniquement en demandant à droite, à gauche. »*

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il y a certains **tabous** car la Direction cherche à bloquer des informations alors que nous les connaissons par le bouche-à-oreilles. Les informations ne descendent pas toujours. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On reproche à notre actionnaire ce que nous faisons nous-mêmes : en demander beaucoup à nos collaborateurs, sans qu'ils aient de **visibilité sur l'intérêt et sur la finalité**. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Les membres de l'équipe de Direction ne font pas suffisamment de **retours d'information** sur les décisions prises ou le travail réalisé, et certaines informations sont **gardées secrètes**. »

(HEM de « F. »)

« Une crainte d'ouvrir la **boîte noire**, perceptible lors de la réalisation du diagnostic, laisse à penser que les acteurs redoutent un accroissement du contrôle. »

(ND de « S. »)

Le **manque de communication entre l'équipe de direction et l'encadrement** engendre de nombreux dysfonctionnements, à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise (fréquence : souvent) :

« Il y a une sorte de retenue de la part des cadres lorsqu'ils ont quelque chose à dire en réunion de cadres ou en comité. Il y a un **manque de courage à communiquer**, à se dire sincèrement les choses. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Le **manque de concertation de la direction avec les cadres**, sur les heures supplémentaires et les divers ajustements qui en découlent, a créé une incompréhension générale avant la sortie de la note définitive. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Je fais souvent des tâches en double à cause d'un manque d'informations, de validation et de retour **de la part de la Direction**. Je n'ai pas le sentiment d'appartenir à la société. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il existe un **gros problème de communication entre la Direction et l'équipe de Maintenance**. Elle travaille beaucoup au jour le jour car il est prévenu à la dernière minute des travaux réalisés. Leur gestion du temps n'est pas facilitée. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« **On ne sait pas parler de notre cœur de métier** dans nos réunions avec la Direction générale, on ne parle que de gestion. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Entre la Direction générale et les Directeurs d'établissement il n'existe **pas de dispositifs de communication-coordination-concertation**. Il n'y a pas des moments pendant lesquels nous pouvons aborder des questions de fond. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Certaines décisions politiques de l'association sont **imposées de manière brutale** aux Directeurs. Le manque d'explication peut déclencher des refus de notre part et cela se traduit par une rotation des cadres très importante. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Notre travail sur le terrain n'est pas reconnu à sa juste valeur. Il nous est **impossible d'en parler** au niveau de la Direction qui n'a pas le temps. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

Lorsque la **stratégie n'est pas formalisée et/ou est mal définie**, cela rend sa communication plus délicate, et sa transmission à un successeur le sera tout autant (fréquence : très rarement).

« À un moment, j'ai voulu écrire quelque chose sur la stratégie et les personnes m'ont ri au nez en me disant : « Tu fais des résultats, c'est cela la stratégie ». »

(un membre de la direction de « T. »)

« La stratégie de l'entreprise n'est pas claire, ni sur les buts concrets à atteindre, ni sur les moyens pour les atteindre. Les difficultés inhérentes aux références de produits pléthoriques ou à la recherche-développement l'illustrent clairement. »

(ND de « T. »)

L'absence d'outils, d'indicateurs fait que **tout est à créer**, à expliquer, pour le nouveau dirigeant de « T. » qui a besoin de rassurer l'ensemble des parties prenantes internes et externes et donner le nouveau cap à tenir.

Dans l'entreprise « S. », la mise en place d'outils de pilotage et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie sont en cours d'implantation, mais la stratégie est **écrite** et **a été présentée** à l'ensemble des managers par l'ancien dirigeant lors d'un séminaire de l'entreprise.

Les outils de pilotage et de mise en œuvre stratégique de la Fondation sont en place depuis 2005 et depuis 2007 au sein de la Mutuelle, avec l'instauration du mode et des outils de **management socio-économique**.

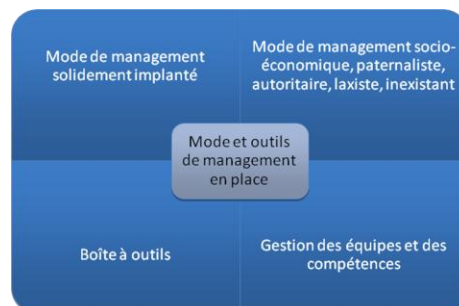
Cette variable, apparue lors du retraitement de nos données primaires et secondaires, n'a pas été testée auprès des dirigeants, mais simplement classée par ordre d'importance.

7.1.9. Le mode et les outils de management en place

L'enracinement des outils et du mode de management en place, tout comme la manière dont ils sont utilisés et pilotés sont des éléments très importants pour la reprise managériale du

nouveau dirigeant, qui doit comprendre le mode de management utilisé, ses dysfonctionnements, avant de choisir de le prolonger, l'améliorer ou la changer complètement.

Figure 72 : Filtre sémantique de la variable « mode et outils de management en place »



Parmi les dysfonctionnements de management exprimés sur le terrain, l'**iniquité de traitement de la part de la direction** est difficilement vécue par les acteurs (fréquence : très rarement).

« Personne de la société « X. » ne peut se connecter à distance avec son ordinateur, alors que les personnes de la société « M. » peuvent le faire. Cette **différence de traitement** ne gêne personne car la direction générale n'est pas concernée. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« On n'a pas une vraie politique salariale. La politique salariale actuelle est à **plusieurs étages**, en fonction du frère dirigeant qui gère votre service vous étiez plus ou moins bien payés. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

De même, le **manque de considération de la part de la direction** entraîne de la frustration. Ce manque de reconnaissance est renforcé par le fait que la **dimension humaine** est **insuffisamment prise en compte dans le management** (fréquence : souvent).

« Je ne me sens pas **pris véritablement en considération** car nos dirigeants ne prêtent pas suffisamment attention à cet aspect et engendre de la frustration. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Je n'ai **aucune reconnaissance** de mon travail par la Direction. Ce n'est pas très valorisant car l'encadrement ne prend pas en compte les efforts des personnes. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Tant que le Siège n'a pas besoin des services des établissements pour conforter l'action de la Direction, nous avons une totale liberté. Mais dès que le Siège rencontre une difficulté la Direction **ne respecte plus** les membres des établissements. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Les valeurs affichées sont **du vent**. Nous ne pouvons pas dire qu'elles existent simplement parce que nous sommes au service des personnes. Nous ne les mettons **pas en œuvre** envers le personnel et les cadres de Direction. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« L'association a la capacité de générer des conflits car elle traite les personnes avec un **manque de considération**. Elle ne fait pas preuve de souplesse dans la gestion des personnes et elle les pousse dans leurs derniers retranchements. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« Notre vie personnelle est **complètement ignorée** car elle n'existe pas, nous sommes des Directeurs sans limite de temps pour la Direction. »

(un membre de l'encadrement de « F. »)

« On a de bons ouvriers, de bons tisseurs, de bons textiliens, mais chez nous ils sont un peu **laissés pour compte** alors qu'ils représentent une partie de la connaissance de l'entreprise. »

(un membre de la direction de « T. »)

Le mode de management est affaibli lorsque les **dispositifs de formation** sont **inadaptés** aux besoins des membres de l'entreprise et à l'évolution de son potentiel humain, en cas de **manque de formation** en management, informatique, langue ou technique. Cela ressort dans les quatre diagnostics (fréquence : très souvent).

« Le **dispositif de formation** n'est pas adapté : les formations manquent de qualité, ne sont pas suffisamment approfondies et leur mise en application n'est pas suivie. »

(HEM de « S. »)

« Le **dispositif de formation** ne répond pas aux attentes : les formations ciblent insuffisamment les nouveaux embauchés, sur la téléphonie elles sont jugées trop courtes, d'autres ne sont pas réalisées comme prévu. »

(HEM de « S. »)

« La formation est jugée **inefficace** en dépit des lourds investissements consentis par l'entreprise en la matière. »

(ND de « S. »)

« La Direction me demande d'utiliser un logiciel informatique alors que je n'ai **pas eu de formation**. J'aimerais avoir une formation sur ce logiciel mais ce n'est pas à moi de la demander. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Depuis six ans que je suis dans l'entreprise, je n'ai **jamais eu de formation**. La nouvelle Direction a commencé à m'en parler il n'y a que quelques temps alors que j'aurais eu besoin de formations en informatique et en langues. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« L'ancienne Direction ne m'a jamais demandé de quelles formations **j'avais besoin**. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Je **manque de formation de management**. Je fonctionne au feeling et je n'ai pas de méthode. Je ne connais pas les conditions légales pour changer les horaires ou refuser une demande de congés, par exemple. »
(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Les personnes expriment un **manque de formation** managériale, technique, en informatique, à l'anglais, aux procédures et aux nouveaux produits. »
(HEM de « S. »)

« Il **manque des formations et des compétences** managériales, commerciales et techniques, sur les produits et en informatique. »
(HEM de « T. »)

« Direction et encadrement convergent pour souligner le **manque de formation** en management des hommes. »
(HEM de « F. »)

La **gestion du personnel** est **remise en cause** en termes de gestion des carrières et de la polyvalence, et du **manque de clarté du système d'évaluation** (fréquence : souvent).

« On compose le poste autour de la capacité des personnes et on change d'organisation si la personne n'est pas capable, alors qu'il faudrait partir de ce que l'on attend sur le poste **et former les personnes**. »
(un membre de la direction de « T. »)

« Notre effectif est réduit et la **polyvalence a atteint ses limites**. On demande à tout le monde de faire un peu tout, mais personne ne sait tout faire. L'**organisation humaine** est notre point noir. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« L'association n'a pas de politique concernant la **gestion des carrières des cadres**. Elles sont gérées par la Direction générale au coup par coup. »
(un membre de l'encadrement de « F. »)

« La Direction générale prend un cadre à un endroit pour le mettre à un autre comme elle prendrait **un bouchon pour combler un trou**. »
(un membre de l'encadrement de « M. »)

« La **gestion des cadres** manque de clarté, elle est articulée autour de la culture du secret. Certains estiment que ce mode de gestion pourrait être utilisé contre eux. »
(un membre de la direction de « F. »)

« L'iniquité de la gestion du personnel concerne la répartition des effectifs, les salaires, les systèmes de primes et de promotions, les pratiques gestionnaires. »

(HEM de « S. »)

« La Direction générale ne nous dit pas ce sur quoi elle nous évalue. »

(un membre de l'encadrement de « M. »)

Le mode de management en place au sein de l'entreprise « T. » était désuet à l'arrivée du nouveau dirigeant, car très paternaliste, avec une forte culture d'entreprise familiale. Il y avait **peu de formalisation**, pas d'indicateurs ni d'outils, et le management se faisait au « feeling ». Le nouveau dirigeant a courageusement entrepris une révolution managériale avec l'implantation du management socio-économique, qui vise à outiller les managers et à remettre le potentiel humain au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Le management socio-économique est en place au sein de l'entreprise « G. » depuis plusieurs années mais il est en cours d'implantation dans l'entreprise « S. ». Ce mode de management propose une **boîte à outils et un langage communs** pour tous les membres de l'entreprise. Il est donc en cours de diffusion, mais les managers de premier niveau restent livrés à eux-mêmes, ce qui engendre de gros problèmes de qualité vis-à-vis des clients, internes (les équipes) et externes (les entreprises et les particuliers).

Le management socio-économique est en place depuis 2004 au sein de « F. », mais l'équipe d'**intervenants internes** n'est pas assez nombreuse et elle n'est pas portée par l'ancien dirigeant, d'où un risque d'essoufflement important. En effet, des membres de l'entreprise sont formés, par notre équipe, à mener une intervention socio-économique afin de devenir eux-mêmes des experts du management socio-économique et prendre le relais à notre départ. Nous les appelons les intervenants internes.

Au sein de « M. », le management socio-économique est implanté depuis 2006. Actuellement, il est en **phase d'approfondissement**, notamment au niveau du management de proximité et du contrôle de gestion socio-économique, qui est en train d'être mis en place.

Cette variable, également apparue lors du retraitement de nos données primaires et secondaires, n'a pas non plus été testée auprès des dirigeants, mais simplement classée par ordre d'importance.

7.1.10. La relation avec la gouvernance

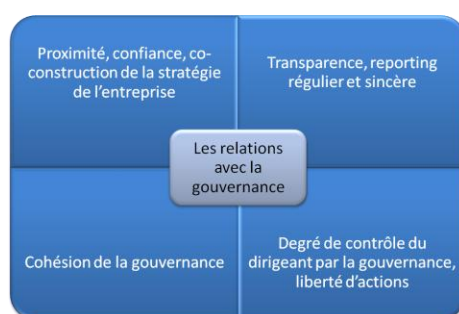
Cette dernière variable est apparue lors des premiers entretiens avec les dirigeants, qui nous ont indiqué que leur **relation avec la Gouvernance** avait été un élément très important pour leur socialisation organisationnelle. Nous avons donc intégré cette variable à notre corps d'hypothèses et à notre nomenclature. L'étude bibliographique et les résultats présentés dans nos chapitres précédents ont validé la pertinence de cet ajout issu de notre va-et-vient itératif entre le terrain et le monde académique (fréquence : très rarement).

« Le plus dur à gérer était la **perte de confiance de l'actionnaire**. »
(dirigeant de « T. »)

« Il y a eu des **rendez-vous entre le Président du Conseil d'Administration**, deux dirigeants du **National** et les cinq membres du Comité de Direction. Quelques-uns ont manifesté leur envie d'être dirigeant. En mars 2010, six mois plus tard, on a confirmé que c'était moi qui allais devenir dirigeante. »
(dirigeant de « M. »)

Pour illustrer cette variable, nous avons sélectionné les verbatim en lien avec la place de la Gouvernance dans l'élaboration de la stratégie, le *reporting*, le degré de contrôle/d'autonomie et la cohésion de cette instance (voir notre figure n°73).

Figure 73 : Filtre sémantique de la variable « relations avec la gouvernance »



Dans les diagnostics réalisés, il ressort que le **sentiment de manque d'appartenance au groupe** et la **faible intégration de l'entreprise au sein du groupe** affectent les relations que les membres de l'entreprise entretiennent avec la Gouvernance car il n'y a déjà pas d'unité au sein des différents sites géographiques (fréquence : souvent).

« Nous ne nous sentons **pas intégrés** car au sein de la société M. on nous appelle toujours Hx. Chaque fois que je demande quelque chose à un petit noyau des cadres « anti-Hx. » de M., j'ai l'impression de déranger et je ne me sens pas du tout aidé. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il n'y a pas de communication avec les personnes de la société M. Tout ce qui est stratégique, comme les ressources humaines et la comptabilité est **chez eux et pas sur notre site**. Tout est géré par le personnel de M. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il existe un gros problème de communication **entre les deux entités**, auparavant concurrentes. Certaines personnes n'ont pas imprimé que pour que la société M. marche, il faut que la société X. fonctionne bien également. »
(un membre de l'encadrement de « T. »)

« Il existe un **manque de cohésion de l'entité** et un **manque de sentiment d'appartenance au Groupe**, qui se répercutent sur la qualité de l'accueil téléphonique du client. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

« Ils soulignent également une **présence trop timide** de l'association dans son environnement institutionnel et commercial, et critiquent les choix faits en termes de politique informatique. »

(HEM de « F. »)

« Cette instabilité au sein de la filiale se traduit par l'abandon de projets déjà engagés et alimente les inquiétudes, d'autant plus que la filiale n'est **pas assez intégrée au Groupe**. »

(HEM de « T. »)

La **remise en cause de décisions prises par la gouvernance** illustre le sentiment de méfiance et le manque de confiance que les acteurs de l'entreprise éprouvent vis-à-vis de la Gouvernance et des actionnaires qu'elle représente (fréquence : parfois).

« Au **siège du Groupe**, il y a eu des **consignes** financières disant de réduire le stock de 20 %. On l'a réduit sauf qu'au redémarrage de l'activité, ce stock nous a manqué. »

(un membre de la direction de « T. »)

« On a deux sociétés qui étaient concurrentes avec deux équipes commerciales et deux gammes qui se chevauchent. **L'actionnaire décide** de faire vendre les deux gammes séparément, c'est absurde car on ne peut pas vendre deux fois le même produit. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

« **Le Groupe a décidé** de ne pas prolonger mon contrat alors que cela aurait été mieux que je continue car je connais l'historique de l'entreprise. C'est un dysfonctionnement en termes de perte de compétences. »

(un membre de l'encadrement de « T. »)

Au sein de l'entreprise « S. », du fait de son organisation matricielle, certains acteurs ont un **sentiment « d'espionnage » de l'entreprise par le groupe** via les salariés qui dépendent hiérarchiquement directement du groupe (fréquence : très rarement).

« Toutes les personnes avec qui je travaille pensent que je suis la **marionnette du groupe** à cause de ma fonction transversale. Elles ont le sentiment que je les harcèle en les sollicitant pour obtenir des informations. C'est gênant. »

(un membre de l'encadrement de « S. »)

Le groupe auquel est rattachée l'entreprise « T. » est un groupe assez loin des affaires, qui laisse de l'autonomie au dirigeant. Cette relation était en très mauvais état à l'arrivée du nouveau dirigeant, les relations sont donc encore fragiles, **en cours de consolidation**.

L'entreprise « S. » appartient à un grand groupe américain, qui tend à « resserrer la vis » et à réduire le pouvoir discrétionnaire du dirigeant, en créant, notamment, une instance de contrôle intermédiaire, au niveau européen. Les relations sont donc **en cours d'évolution**.

L'organisation « F. » avait un Conseil d'Administration un peu fantôme, qui ne contredisait pas l'ancien dirigeant, très autoritaire. Le rôle de « contre-pouvoir » et d'instance de contrôle que doit avoir la Gouvernance n'était donc pas tenu. Cette relation est **en train d'être renforcée** et le Président apprend à tenir son rôle.

L'organisme « M. » dépend d'une instance nationale qui est éloignée géographiquement. Elle exerce cependant beaucoup de contrôle et les rapports sont très tendus entre le dirigeant et sa Gouvernance. L'aspect politique ajoute encore une difficulté à ce **lien complexe**.

Au regard des sous-thèmes de notre nomenclature qui sont apparus lors du retraitement de nos verbatim, les critères d'évaluation de la qualité de la relation que l'entreprise et son dirigeant entretiennent avec la gouvernance, sont :

- Le degré de proximité ;
- Le degré de transparence ;
- Le degré de contrôle vis-à-vis du dirigeant ;
- La cohésion de la gouvernance.

7.2. Définition du plan de reprises à partir de « l'auto-diagnostic » des besoins de socialisation organisationnelle

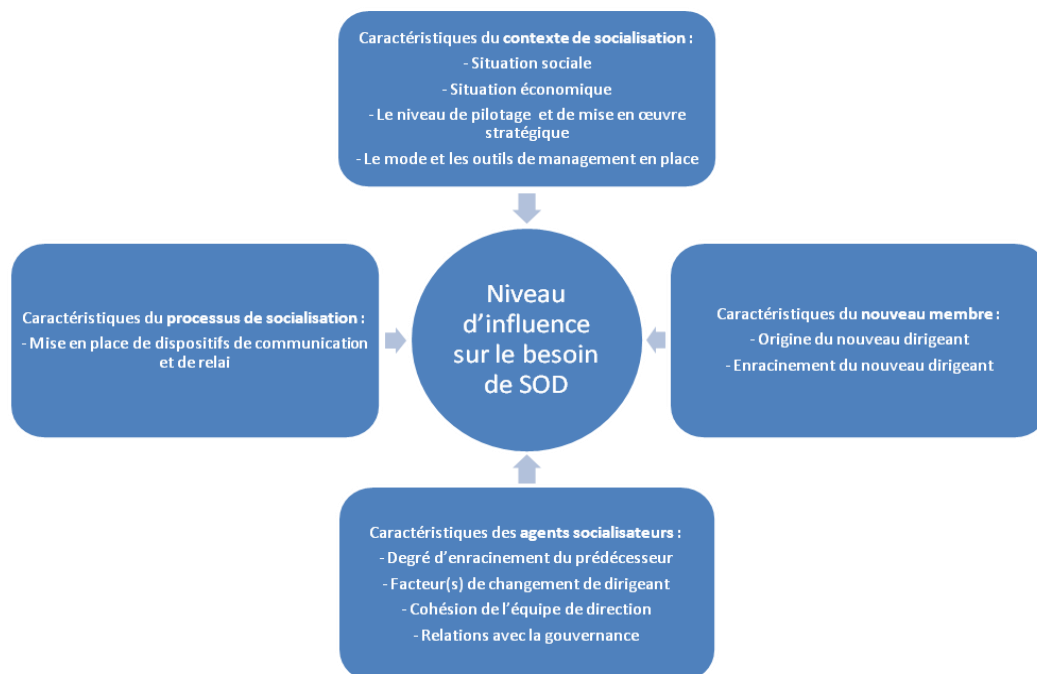
Grâce à l'identification de ces variables ayant un impact sur la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant, nous faisons émerger les **questions clés** que ce dernier peut se poser à son arrivée au poste de dirigeant de l'entreprise afin de **mieux comprendre l'organisation**. Nous proposons au nouveau dirigeant un **guide d'entretien** pour réaliser son mini-diagnostic personnel, avant de pouvoir créer son projet personnel de Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP). Ce projet est conçu de manière à **aider le nouveau dirigeant à préparer et formaliser son plan de reprises** : la reprise du rôle de dirigeant, politico-stratégique, organisationnelle et managériale.

7.2.1. Pertinence des variables et « auto-diagnostic » des besoins de socialisation organisationnelle

Nous proposons de faire un parallèle entre nos résultats et le modèle de Feldman (1994) (voir notre figure n°36, en conclusion de notre première partie), présenté dans notre figure n°74. Les variables qui vont avoir un effet sur sa socialisation organisationnelle et sur son intégration stratégique et qui font parties des **caractéristiques du nouveau membre** sont : son « origine » et son passé professionnel. Les **caractéristiques des agents socialisateurs** dépendent des relations de l'entreprise avec la Gouvernance, de la présence, l'enracinement de l'ancien dirigeant et les facteurs de son départ, ainsi que de la cohésion de l'équipe de direction. Les **caractéristiques du processus de socialisation** correspondent à la mise en place de dispositifs de communication et de relais. Enfin, les **caractéristiques du contexte de socialisation** regroupent la situation économique, la situation

sociale, le niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique et le mode et les outils de management en place.

Figure 74 : Niveau d'influence des différentes variables sur le besoin de SOD, d'après le modèle de Feldman (1994)



Nous cherchons à hiérarchiser ces variables selon leur force d'impact et d'influence sur la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant. Nous pouvons nous baser uniquement sur le **nombre de verbatim** spontanément exprimés par les acteurs lors des diagnostics (voir le tableau n°49). C'est alors la variable « **situation sociale de l'entreprise** » qui arrive en premier, avec 182 verbatim imputés sur ce thème, soit plus d'un quart des expressions (26,3 %). Cela montre que les acteurs interrogés sur les dysfonctionnements de leur entreprise, s'expriment surtout sur les mouvements sociaux et de personnels, les représentants du personnel, l'organigramme et les relations entre l'équipe de direction et le reste de l'entreprise.

Tableau 49 : Nombre d'expressions spontanées et d'idées-clés par variable

	Nombre d'idées-clés	Nombre d'expressions spontanées	Pourcentages d'expression
Situation sociale de l'entreprise	37	182	26,3 %
Niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique	29	139	20 %
Mise en place de dispositifs de communication et de relais	21	70	10,1 %
Équipe de direction	22	67	9,6 %
Mode et outils de management en place	20	66	9,5 %
Relations avec la Gouvernance	19	64	9,2 %
Situation économique de l'entreprise	19	54	7,8 %
Degré d'enracinement du dirigeant	14	39	5,6 %
Origine professionnelle du nouveau dirigeant	4	9	1,3 %
Facteur(s) du changement de dirigeant	2	3	0,4 %
TOTAL	187	693	100 %

Comme nous l'avons annoncé au début de ce chapitre, nous avons demandé aux dirigeants interrogés de classer les variables par ordre d'importance et d'influence sur leur SOD. Leur premier choix vaut « un » et le dernier vaut « dix », la somme totale de leurs choix, dans l'ordre décroissant, fait donc apparaître le classement, présenté dans notre tableau n°50.

Tableau 50 : Classement des variables de SOD par les dirigeants interrogés

Équipe de direction	21
Degré d'enracinement du dirigeant	30
Origine professionnelle du nouveau dirigeant	32
Mode et outils de management en place	37
Mise en place de dispositifs de communication et de relais	41
Relations avec la Gouvernance	48
Situation sociale de l'entreprise	48
Situation économique de l'entreprise	56
Niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique	59
Facteur(s) du changement de dirigeant	68

C'est alors la variable « **équipe de direction** » qui arrive en première position. Cela n'a rien de très surprenant puisque c'est le groupe d'acteurs qui est au plus près du dirigeant. En effet, il s'agit à la fois de son principal agent socialisateur et source d'informations, de ses collaborateurs directs avec qui il élabore et pilote la mise en œuvre stratégique et des diffuseurs de ses messages, outils et

indicateurs. La cohésion de cette équipe constitue ainsi un élément important dans la qualité de la socialisation organisationnelle du dirigeant et de sa phase d'intégration stratégique en particulier.

Nous nous sommes alors demandée comment nous pouvions utiliser ces résultats, très différents. Devions-nous privilégier le classement réalisé par les huit dirigeants ou le nombre d'expressions de centaines d'acteurs ? Rappelons que ces variables permettent au nouveau dirigeant de mieux comprendre le contexte de son arrivée et de prioriser les thèmes à approfondir lors de sa socialisation organisationnelle. Afin d'éviter tout parti pris, nous avons opté pour une **pondération au sein de chaque variable**. En repartant de notre nomenclature de thèmes et sous-thèmes, nous proposons un guide de détermination des besoins de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant en fonction d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, comme le présente le tableau n°51.

Tableau 51 : Guide de détermination des besoins de SOD

		Très Fort (TF)	Fort (F)	faible (f)	très faible (tf)	niveau (TF, F, f ou tf)
1. Situation sociale de l'entreprise						
101	Mouvement de personnel	Taux d'instabilité et de rotation ≥ 10 %	Taux d'instabilité et de rotation ≥ 8 %	Taux d'instabilité et de rotation ≥ 5 %	Taux d'instabilité et de rotation ≥ 2 %	
102	Mouvements sociaux	Grèves + Plan Social d'entreprise généralisés	Grèves + Plan Social d'entreprise localisés	Grèves + Plan Social d'entreprise marginaux	Absence de grèves + Plan Social d'entreprise	
103	Représentants du personnel	Influence et pression excessives	Forte influence	Ne sont pas des freins	Faible syndicalisation	
104	Restructuration/modification de l'organigramme	Modifications sur toute l'entreprise	Modifications localisées	Quelques modifications marginales	Pas de modification	
105	Relation entre l'équipe de direction et le reste des membres de l'entreprise	Inexistante	Institutionnelle seulement	Organisée et cordiale	Forte et bonne	
2. Situation économique de l'entreprise						
201	Niveau du Chiffres d'Affaires/budget	Crise profonde et durable	Crise	Forte croissance	Croissance modérée	
202	Connaissance de l'environnement économique (parties prenantes, marché...)	Très mauvaise	Mauvaise	Bonne	Très bonne	
203	Innovation (produit, marché, technologie, sociale, organisationnelle...)	Très mauvaise	Mauvaise	Bonne	Très bonne	
204	Évolution des coûts cachés	Augmentation importante	Augmentation localisée	Stabilisation	Diminution	
3. Degré d'enracinement de l'ancien dirigeant						
301	Implication dans la mise en œuvre stratégique	Très forte	Forte	Faible	Très faible	
302	Connaissance des parties prenantes internes et externes	Très bonne	Bonne	Mauvaise	Très mauvaise	
303	Statut ancien dirigeant (propriétaire, fondateur...)	Fondateur	Propriétaire	Salarié	Par intérim	
304	Leadership (charisme/légitimité/symbole)	Très fort	Fort	Faible	Très faible	
4. Mise en place de dispositifs de communication et de relai						
401	Communication	Aucune	Annonce faite par écrit (note, mail)	Annonce faite par les dirigeants	Annonce faite de manière anticipée	
402	Dispositifs de transmission	Aucun	Groupe de projet	Direction bicéphale	"Tutorat"	
403	Agents socialisateurs (ancien Directeur Général, Comité de direction, cadres...)	Autres parties prenantes	Gouvernance	Membre du Comité de direction	Ancien dirigeant	
5. Origine du nouveau dirigeant						
501	Interne	Pas membre du Comité de direction	Membre du Conseil d'Administration	Membre du Comité de direction	Adjoint, bras droit	
502	Externe	0 de ces critères	1 de ces critères	2 de ces critères	même taille, même secteur, même zone géographique	
503	Expérience professionnelle	N'a jamais été dirigeant	A été dirigeant dans un autre secteur	A été dirigeant dans le même secteur	A été dirigeant chez un concurrent direct	
504	Décideur de son recrutement	Imposé par la gouvernance	Choix concerté entre Gouvernance et Comité de direction	Personne choisie par son prédécesseur	Personne choisie et soutenue par son prédécesseur et la gouvernance	
6. Facteurs du changement de dirigeants						
601	Décision politique ou stratégique	Licenciement	Mutation	=	=	
602	Choix personnel de l'ancien dirigeant	"Deuil" important	Non compris	Compris	Compris et accepté	
603	Départ naturel	Décès	=	=	Retraite	
7. Cohésion de l'équipe de direction						
701	Mouvements des membres de l'équipe de direction	≥ 50%	≥ 30%	≥ 20%	≥ 10%	
702	Conflits entre les membres du comité de direction	Ouverts, réguliers et connus de tous	Larvés	Non connus du reste de l'entreprise	A la marge	
703	Dispositifs de communication-coordination-concertation de l'équipe de direction	Inexistants	Irréguliers et inefficaces	Réguliers mais peu efficaces	Réguliers et efficaces	
704	Loyauté professionnelle	Très mauvaise	Mauvaise	Bonne	Très bonne	
8. Les relations avec la gouvernance						
801	Proximité avec la gouvernance	Très mauvaise	Mauvaise	Bonne	Très bonne	
802	Transparence vis-à-vis de la gouvernance	Très mauvaise	Mauvaise	Bonne	Très bonne	
803	Cohésion de la gouvernance	Très mauvaise	Mauvaise	Bonne	Très bonne	
804	Degré de contrôle de la gouvernance envers la dirigeant	Très fort	Fort	Faible	Très faible	
9. Niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante						
901	Formalisation de la stratégie	Inexistante	Faible	Pas claire	Faite	
902	Connaissance et implication de tous	Inexistante	Communiquée seulement	Communiquée et comprise	Forte implication	
903	Déclinaison et décentralisation de la mise en œuvre stratégique	Centralisation excessive	Faible décentralisation	Déclinaison	Forte décentralisation	
904	Indicateurs et outils de pilotage	Inexistants ou non utilisés	Sclérosant / rigidifiant	Pertinents	Efficaces et pertinents	
10. Mode et outils de management en place						
1001	Mode de management en place	Solidement implanté et remis en cause	Inexistant	Pas remis en cause	Solidement implanté et reconnu efficace	
1002	Boîte à outils	Inexistante ou non utilisée	Sclérosant / rigidifiant	Pertinente	Efficace et pertinente	
1003	Gestion des équipes et des compétences	Très faible	Faible	Forte	Forte et adaptée aux besoins	
Niveau de besoins de SOD et d'opérationnalité rapide :						

Un guide est à utiliser comme un **outil d'aide à la conduite du changement de dirigeant**, lui permettant d'anticiper, de provoquer et de gérer le changement. Il est composé de points de repères à avoir, très génériques. L'objectif de la construction d'un tel outil – qui n'est pas un outil normatif d'actions à réaliser, de prescription de comportements et/ou le contrôle des attitudes à avoir – mais qui regroupe des **suggestions et des propositions** d'une ligne de conduite susceptible de contribuer et de faciliter la « réussite » de la socialisation organisationnelle du dirigeant. Il reprend les **conditions de facilitation et d'activation de la prise de direction**. Notre guide a été élaboré à partir des idées-forces génériques qui nous ont permis de « réimputer » nos verbatim dans la base de données « Test des variables de la SOD » sur notre logiciel « Segese G » (Access). Il reprend les thèmes et sous-thèmes de notre nomenclature (voir le tableau n°14, dans notre chapitre 2), pas les idées-clés car elles sont utilisées plutôt lors de la phase d'évaluation, du fait qu'elles sont plus précises.

Ce guide permet au nouveau dirigeant d'évaluer son besoin de socialisation organisationnelle, en fonction des dix variables mises en exergue ci-dessous. Selon cet état des lieux, l'accompagnement par les agents socialisateurs internes et externes sera différent, tout comme les tactiques individuelles d'intégration stratégique mises en place par le dirigeant lui-même. Par ailleurs, **l'identification de ses besoins et des points de vigilance va lui permettre d'orienter son plan de reprises.**

7.2.2. Projet personnel : opérationnalisation de nos hypothèses prescriptives

Au cours de notre démonstration, nous avons assimilé l'arrivée d'un nouveau dirigeant salarié à des reprises de l'entreprise. Tout comme un repreneur élabore un plan de reprise avant même son arrivée au sein de l'entreprise, nous proposons au nouveau dirigeant salarié de préparer son arrivée à travers un plan de reprises, qui correspond à une **réflexion synthétique** sur les **premières mesures à prendre**, l'expression quantitative et en valeur des objectifs opérationnels visés et le calendrier de mise en œuvre des opérations. Les travaux sur la reprise d'entreprise identifient des éléments comme étant indispensables aux plans de reprise. À chacun, un diagnostic spécifique est proposé car il est admis que cette méthodologie permet au repreneur d'avoir une vision claire de la situation :

- Situation financière (diagnostic financier) ;
- Clientèle (diagnostic économique) ;
- Produits et marchés (diagnostic économique) ;
- Technologie (diagnostic production) ;
- Hommes (diagnostic social) ;
- Outils de production (diagnostic production) ;
- Sensibilité (degré du risque) (diagnostic stratégique) ;
- Fournisseurs (diagnostic économique) ;
- Implantation de l'entreprise.

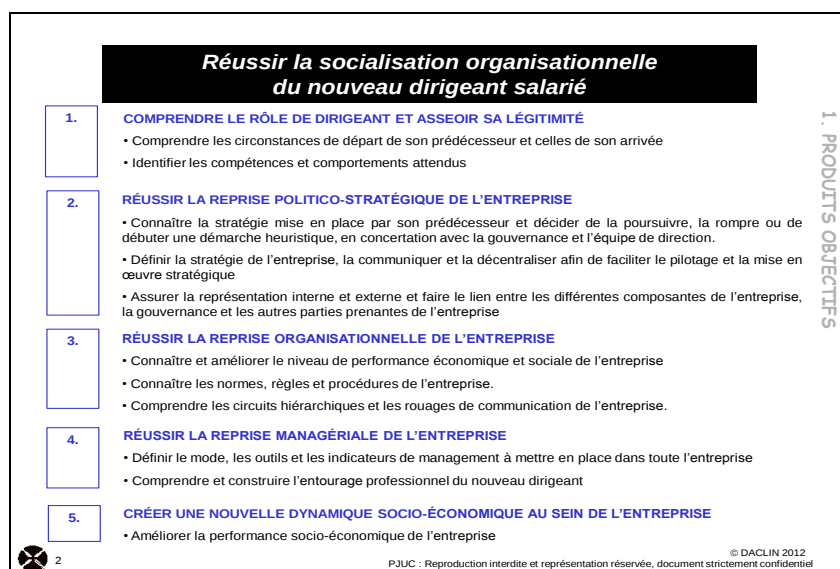
La première phase du plan de reprise est **d'ordre analytique**. Le repreneur cherche à connaître le patrimoine qualitatif de l'entreprise, c'est-à-dire économique, juridique, commercial,

social et de production. La seconde phase est plus **technique et financière**. Enfin, le cédant et le repreneur **négociant** ce plan.

Dans notre chapitre 6, nous avons présenté théoriquement ce qu'était un POMP. Nous proposons ici une application qui pourrait aider le nouveau dirigeant salarié à formaliser un plan de reprises. Pour ce plan de reprises, qui cherche à « Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié », nous proposons **cinq grands objectifs** (voir la figure n°75) :

- Comprendre le rôle de dirigeant et asseoir sa légitimité ;
- Réussir la reprise politico-stratégique de l'entreprise ;
- Réussir la reprise organisationnelle de l'entreprise ;
- Réussir la reprise managériale de l'entreprise ;
- Créer une nouvelle dynamique socio-économique au sein de l'entreprise.

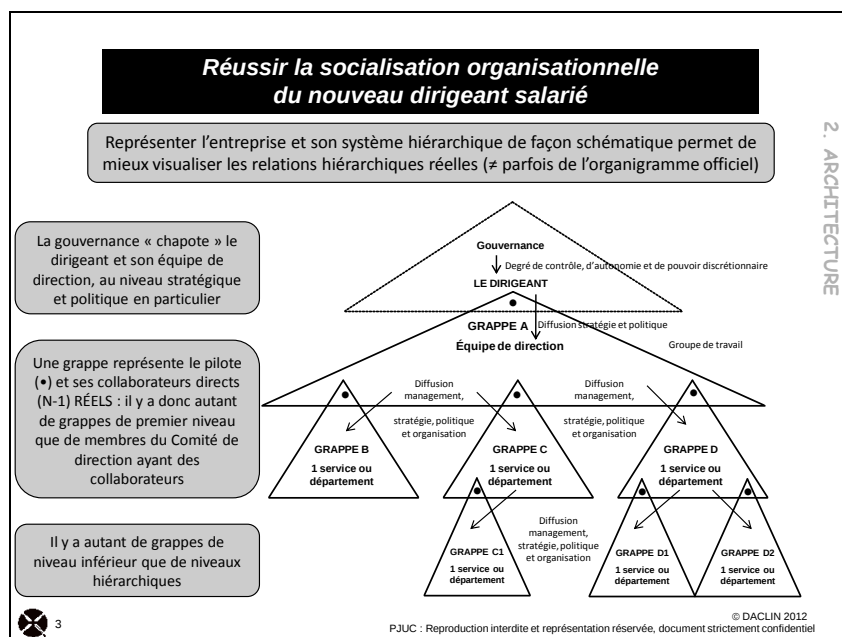
Figure 75 : Les objectifs du plan de reprises



Ces objectifs sont très génériques et peuvent être adaptés au cas par cas. Ils ont cependant l'avantage de représenter **l'ensemble du processus d'intégration stratégique** qui est, selon notre modèle, une phase généralisable pour la socialisation organisationnelle de tout nouveau dirigeant salarié.

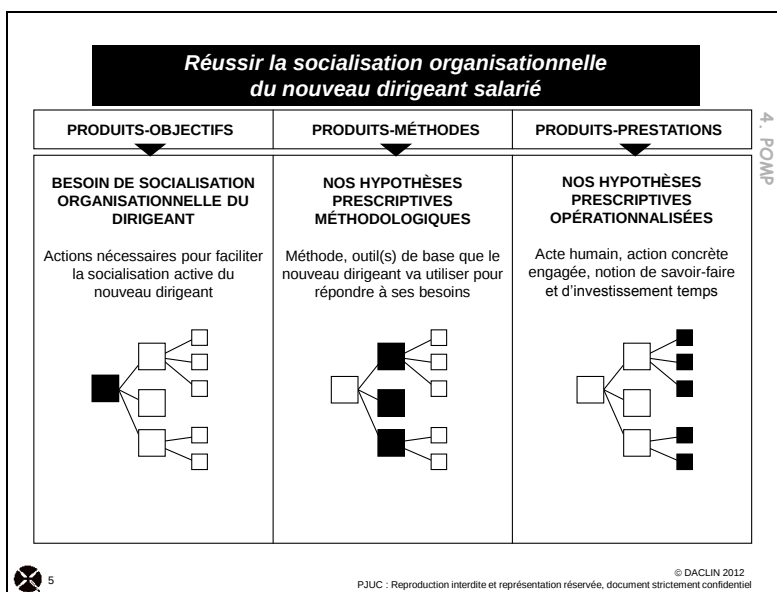
Afin de faciliter la compréhension de l'organisation et des liens hiérarchiques au nouveau dirigeant, nous lui proposons de **construire et de schématiser l'architecture** de l'entreprise, tout comme nous le faisons avant toute intervention (se référer aux exemples donnés lors de la présentation de nos terrains expérimentaux dans notre chapitre 2). Chaque triangle représente une équipe, chaque point en haut de triangle, le pilote de cette équipe servant de liant et de lien, à la fois entre deux niveaux hiérarchiques et entre les niveaux transversaux. Dans notre POMP, nous incluons une page d'explication de la réalisation de cette architecture, comme le montre la figure n°76.

Figure 76 : L'architecture de l'entreprise dans le plan de reprises



La page suivante de notre POMP explique les différents niveaux d'analyse. Les **produits-objectifs** reprennent les objectifs de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant présentés dans notre figure n°75. Les **produits-méthodes** sont nos hypothèses prescriptives méthodologiques, en termes de méthode et d'outils, qui vont répondre aux objectifs fixés. Ces hypothèses prescriptives constituent des recommandations faites par le chercheur à partir des phénomènes observés et expliqués (Savall et Zardet, 2004). Ces hypothèses sont légitimes en science de gestion, considérées comme une science de l'action par la communauté académique. Enfin, les **produits-prestations** regroupent nos hypothèses prescriptives opérationnalisées, c'est-à-dire ce que le dirigeant peut faire, très concrètement pour atteindre ses objectifs (voir la figure n°77).

Figure 77 : Explication des différentes rubriques du plan de reprises



Nous présentons un exemple de page de POMP, mais les suivantes seront présentées dans un corps de texte classique, pour des questions de facilité de lecture et de gain de place. L'intégralité de ce POMP est, bien entendu, en annexe de notre thèse.

Figure 78 : Un exemple de produit-méthode : le Groupe de Pilotage

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°1, 2, 3, 4 & 5 COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEoir SA LÉGITIMITÉ RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	GRUPE DE PILOTAGE	Un groupe de pilotage composé des membres de l'équipe de Direction et de la Gouvernance se réunira 2 heures, une fois par mois lors des 6 mois suivants l'arrivée du nouveau dirigeant, puis tous les trimestres. Ce groupe de pilotage sera piloté et animé par le dirigeant. Le groupe de pilotage est une instance « supérieure » qui « chapote »/valide les orientations politiques de l'entreprise, veille au respect du calendrier de la mise en œuvre des décisions prises et s'assure des résultats de cette mise en œuvre. Il s'agit donc d'un dispositif d'échanges et de veille stratégique interne et externe primordial pour alimenter le nouveau dirigeant et la Gouvernance d'informations pertinentes permettant un pilotage efficace, pro-actif et adapté de l'entreprise.

Le **groupe de pilotage** correspond à une méthode, permettant au nouveau dirigeant de créer une nouvelle dynamique socio-économique et de réaliser les quatre types de reprises avancées dans notre thèse. La colonne de « produits-prestations » permet d'**expliquer** comment organiser la mise en place de ce groupe de pilotage, de définir ses membres, sa fréquence et son rôle. Pour illustrer l'utilité de ce groupe de pilotage, nous présentons un exemple (voir les trois diapositives de la figure n°79) de diapositives présentées aux membres de ce groupe au sein de l'entreprise « P. », dont nous avons rencontré le dirigeant. Ils appellent ce Groupe de pilotage, le Comex, soit le Comité exécutif.

Figure 79 : Illustrations et exemples du rôle du Groupe de Pilotage

3- Rôle du comex

- présenter son activité à travers son business plan, ses projets, ses métiers
- débattre et décider des grandes orientations de l'entreprise à travers la présentation des métiers, des thèmes leadership ou autres (croissance externe...)
- doit permettre de vérifier, de remettre en cause le fonctionnement, les fondamentaux et la cohésion au sein de l'entreprise : unicité de langage, unicité de fonctionnement

3- ROLE DU COMEX

3-1 Rôle de chaque participant

- Apporter l'expertise de son métier, son activité
- Mais aussi apporter son avis « personnel », être le « candide »
- Possibilité de faire intervenir un spécialiste externe sur un thème ou un sujet spécifique lié ou pas à un thème ou un métier de leadership

3- ROLE DU COMEX

3-2 Une règle impérative

Une discussion

Une décision

Une seule voix au sortir du
comex

Par ailleurs, nous proposons au nouveau dirigeant la réalisation d'un « **mini-diagnostic** » auprès de son équipe de direction, ainsi que d'un « **mini-projet** » d'amélioration. Un mini-diagnostic de l'équipe de direction consiste à réunir le dirigeant et ses collaborateurs directs durant deux heures afin de recenser l'ensemble des dysfonctionnements relatifs à :

- La mise en œuvre stratégique ;
- la politique ;
- l'organisation ;
- le mode et les outils de management en place ;
- la cohésion au sein de l'équipe de direction ;
- les liens avec la Gouvernance ;
- la situation sociale ;
- la situation économique.

Le dirigeant **écoute**, c'est-à-dire qu'il ne parle pas et qu'il écrit tout ce que son équipe lui dit. Il leur présentera une synthèse de leur expression spontanée lors d'un Comité de Direction. Cette méthode de travail va permettre au nouveau patron de faciliter sa recherche d'informations, de natures variées (Morrison, 1995) :

- Techniques ;
- Référentielles ;
- Sociales ;
- Normatives ;
- Organisationnelles ;
- Politique ;
- Évaluatives.

Pour illustrer, cette hypothèse, nous présentons un exemple de « Mini-diagnostic » réalisé au sein de l'équipe de direction restreinte de « F. » qui porte sur les dysfonctionnements à prendre en compte pour définir la nouvelle Direction générale. Les dysfonctionnements exprimés sont les suivants :

- Quelles sont les modalités de remplacement du Directeur Général Adjoint qui est parti ?
- Il est important de rechercher un équilibre entre le pôle et le territoire
- Nécessité de créer une instance Comité de direction
- Les directions fonctionnelles et opérationnelles n'ont pas l'habitude de travailler ensemble
- Concernant l'organigramme : qui pilote qui ?
- Il faut clarifier l'articulation entre la direction territoriale et le métier
- Prendre en considération l'intégration de trois nouvelles missions à la Fondation
- Les frais de siège sont inconnus : attention aux contraintes budgétaires
- Les territoires actuels ne sont pas homogènes
- Les directeurs d'établissement veulent participer à la stratégie
- On peut se demander à quoi servent la Direction Générale et le Siège ?
- Des domaines sont laissés en friche : la gestion du patrimoine, les achats, le contrôle de gestion, la relation à la famille, la déontologie, l'éthique, l'informatique, la sécurité, le médical

Un **mini groupe de projet « nouvelle équipe de direction »** fera suite au mini-diagnostic. Ce groupe de projet sera composé des membres de l'équipe de direction. Il y aura quatre séances de groupe de projet Direction de trois heures. Dans l'intervalle des séances plénières, des groupes de travail seront mis en place sur les thématiques dysfonctionnelles mises en exergue lors du mini-diagnostic. Des membres de l'encadrement pourront être impliqués dans ces groupes de travail, hautement stratégiques. Afin d'optimiser la mise en œuvre des actions d'amélioration, un planning des changements décidés sera élaboré.

À la suite du mini-diagnostic réalisé au sein de « F. », une **grille de critères-options** (voir la figure n°80) a été élaborée afin de faciliter la prise de décisions et d'analyser toutes les possibilités et contraintes à prendre en considération pour le projet de création d'une nouvelle organisation et donc d'une nouvelle équipe de direction. Les DGA sont les Directeurs Généraux Adjoints (les N-1 directs du Directeur Général), les DT sont les Directeurs de Territoire, une fonction qui n'existe pas encore au sein de la Fondation et dont la place dans la nouvelle organisation est à définir et préciser, notamment à l'aide de cette grille.

Figure 80 : Exemple de grille de critères-options

	CRITÈRES	OPTIONS			O2. Le DG pilote des DT (y) et certains sont DGA (x)	O3.. Le DG pilote des DT (y) et certains sont DGA (x)	O4. Le DG pilote des DT (y) et certains sont DGA (x)
		O1. Des DGA (x) pilotent des DT (y)					
	Variantes	O1.1 DT par type d'éts	O1.2 DT géo par dpts	O1.3 Regroupé petits éts			
Volumes, complexité à gérer (temps, charge mentale, réactivité, homogénéité)	C1 Etendue de la zone géographique						
	C2 Nombre d'établissements en directs						
	C3 Taille des établissements gérés						
	C4 Nombre de directeurs à piloter						
	C5 Qualité de l'accompagnement (différencié)						
	C6 Qualité de management (de proximité)						
Organisation responsabilisante	C7 Nombre d'échelons hiérarchiques						
	C8 Possibilité d'évolution interne, pépinière						
	C9 Choix des terminologies de fonctions (territoire,						
	C10 Niveau de responsabilité, délégation et						
Dispositifs 3C	C11 Codir et autres comités						
	C12 Groupes de projets transversaux						
	C13 "Lieu" de reporting						
	C14 Animation métier						
	C15 Animation territoriale						
Coopérations et synergies	C16 CPOM						
	C17 Articulation métier et territoire						
	C18 Relations avec services fonctionnels						
Réalisme et efficience	C19 Caractère évolutif de la solution						
	C20 Coûts / avantages						
	C21 Contraintes budgétaires						
	C22 Capacité de vente aux financeurs						
	C23 Facilité de mise en œuvre						
Créativité et autonomie des établissements	C24 Disponibilité et qualité du potentiel humain						
	C25 Directeur d'établissement = point central, cœur de métier (directeur de plein exercice ?)						
	C26 Organisation apprenante pour les directeurs, DA et chefs de service						
Nouvelles missions	C27 Intégration des nouvelles missions de la						
	C28 Nouvelles fonctions, nouveaux organes						

De plus, puisqu'à son arrivée le nouveau dirigeant débute plusieurs types de reprises, tout comme le repreneur d'entreprise, il a lui aussi besoin de **diagnostiquer l'entreprise** qu'il s'apprête à diriger et assouvir son besoin d'informations. Plutôt que de réaliser cinq diagnostics différents (économique, social, de production, financier et stratégique), nous lui proposons de réaliser un **diagnostic socio-économique** car il regroupe tous ces éléments en même temps au sein des six grands thèmes de dysfonctionnements présentés dans le tableau n°52 :

Tableau 52 : Guide d'entretien socio-économique

THEMES	SOUS-THEMES
1) Conditions de travail	101 Aménagement et agencement des locaux 102 Matériel et fournitures 103 Nuisances 104 Conditions physiques de travail 105 Charge physique de travail 106 Horaires de travail 107 Ambiance de travail
2) Organisation du travail	201 Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 Régulation de l'absentéisme 203 Intérêt du travail 204 Autonomie dans le travail 205 Charge de travail 206 Règles et procédures 207 Organigramme
3) Communication - Coordination- concertation [3C]	301 3C interne au service 302 Relations avec les services environnants 303 3C entre réseau et siège 305 3C entre maison-mère et filiale 306 3C au niveau de l'équipe de Direction 307 3C entre élus et fonctionnaires 308 Dispositifs de 3C 309 Transmission des informations 310 3C Verticale 311 3C Horizontale
4) Gestion du temps	401 Respect des délais 402 Planification, programmation des activités 403 Tâches mal assumées 404 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
5) Formation intégrée	501 Adéquation formation-emploi 502 Besoins de formation 503 Compétences disponibles 504 Dispositifs de formation 505 Formation et changement technique
6) Mise en oeuvre stratégique	601 Orientations stratégiques 602 Auteurs de la stratégie 603 Démultiplication et organisation de la mise en oeuvre stratégique 604 Outils de la mise en oeuvre stratégique 605 Système d'information 606 Moyens de la mise en oeuvre stratégique 607 Gestion du personnel 608 Mode de management

© ISEOR

En effet, si nous reprenons les éléments nécessaires aux plans de reprise développés au début de cette section, nous pouvons à chaque fois associer des sous-thèmes de ce guide d'entretien, c'est-à-dire des points à aborder lors des entretiens de diagnostic. La **situation financière** peut être appréhendée dans les sous-thèmes de tâches mal assumées (403), la démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique (603) ou le système d'information (605). La **clientèle** et les **produits et marchés** sont particulièrement évalués dans les sous-thèmes de des règles et procédures (206), les orientations stratégiques (601) et la démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique (603). La **technologie** apparaît lorsque les sous-thèmes relatifs au matériel et fournitures (102) et la démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique (603) sont abordés. Les **Hommes** constituent un élément central dans le diagnostic socio-économique et nous retrouvons cette thématique particulièrement dans les sous-thèmes des

nuisances (103), des conditions physiques de travail (104), de la charge de travail (205), l'organigramme (207), l'adéquation formation-emploi (501), la gestion du personnel (607) et le mode de management (608). Les **outils de production** sont diagnostiqués par les sous-thèmes en lien avec le matériel et les fournitures (102), la démultiplication et l'organisation de la mise en œuvre stratégique (603) et des moyens de la mise en œuvre stratégique (606). La **sensibilité (degré du risque) stratégique** se retrouve dans les sous-thèmes des orientations stratégiques (601) et des moyens de la mise en œuvre stratégique (606). Les dysfonctionnements relatifs aux **fournisseurs** sont abordés dans les sous-thèmes relatifs au matériel et fournitures, transmission des informations (309), respect des délais (401) et la démultiplication et l'organisation de la mise en œuvre stratégique (603). Enfin, l'**implantation de l'entreprise** est abordée avec l'aménagement et agencement des locaux (101), la communication-coordination-concertation verticale (310) et horizontale (311) et la démultiplication et l'organisation de la mise en œuvre stratégique (603).

Le **diagnostic socio-économique horizontal** permet au nouveau dirigeant de réussir ses reprises politico-stratégique, organisationnelle et managériale. Cela consiste à la conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'une heure auprès des membres de l'équipe de Direction et de l'encadrement pour traiter les six domaines de dysfonctionnements socio-économiques : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Les dysfonctionnements exprimés sont ensuite présentés aux personnes interviewées sous forme d'effet-miroir. Cette collecte de phrases-témoins est complétée par l'**interprétation du nouveau dirigeant** sur les principaux dysfonctionnements exprimés par les personnes (hiérarchisation de l'effet-miroir) et une expression du non-dit. Des préconisations et des pistes d'amélioration sont mises en avant, en équipe. Le dirigeant pourra être appuyé par des personnes extérieures, des chercheurs et/ou des consultants.

Les **diagnostics socio-économiques verticaux** (réalisés dans au moins deux services ou entités de l'entreprise) sont réalisés par la conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'une heure auprès des organisations syndicales (un par organisation présente au sein de l'organisation) et de l'encadrement des secteurs diagnostiqués sur les six domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Ils sont suivis par des entretiens complémentaires auprès des membres de l'encadrement, visant à **évaluer les coûts cachés** de l'unité. Tout comme pour le diagnostic horizontal, les dysfonctionnements exprimés sont présentés aux personnes interviewées (effet-miroir) de manière anonyme. Cette collecte de phrases-témoins est complétée par l'interprétation du nouveau dirigeant sur les principaux dysfonctionnements exprimés par les personnes (hiérarchisation de l'effet-miroir) et une expression du non-dit. Des **préconisations et des pistes d'amélioration** sont mises en avant, en équipe. Le dirigeant pourra être appuyé par des personnes extérieures, des chercheurs et/ou des consultants mais également par des personnes en interne, formées pour pratiquer cette méthode.

En réalisant différents diagnostics socio-économiques dysfonctionnels, à partir du guide d'entretiens socio-économique et selon la méthodologie présentée, le nouveau dirigeant aura une **vision globale des points d'amélioration à inclure dans son plan de reprises**.

Le **Groupe de projet « Nouvelle dynamique socio-économique »** de l'entreprise, qui fait suite aux diagnostics, consiste à impulser une nouvelle dynamique et à asseoir la nouvelle équipe de

direction, et le dirigeant en particulier. Ce groupe de projet sera composé des membres de l'équipe de direction, dont le chef de projet sera le dirigeant. Il y aura cinq séances de trois heures. Dans l'intervalle des séances plénières, des groupes de travail seront mis en place sur les thématiques mises en exergue lors des différents diagnostics réalisés. Des membres de l'encadrement seront impliqués dans ces groupes de travail plus opérationnels. Afin d'optimiser la mise en œuvre des actions d'amélioration politico-stratégique, organisationnelle et managériale, un planning des changements décidés sera élaboré.

Voici un exemple de thèmes de groupe de projet horizontal mené au sein de l'entreprise « T. » :

- Réadapter l'environnement de travail et les dispositifs de communication-coordination-concertation ;
- Développer la prise en charge du management ;
- Mobiliser toute l'entreprise dans son redressement ;
- Accroître la détermination politique et stratégique.

Et voici un exemple de thèmes de groupe de projet horizontal mené au sein de l'entreprise « S. » :

- Rénover l'organisation du travail pour fiabiliser les relations clients-fournisseurs internes ;
- Développer la concertation entre niveaux hiérarchiques pour améliorer la qualité du management ;
- Accroître le pilotage des activités par le développement de pratiques de gestion du temps et de dispositifs d'évaluation ;
- Renforcer la cohésion interne et mettre en œuvre une stratégie générale innovante et partagée.

L'avantage de cette méthodologie est qu'elle positionne le nouveau dirigeant au rang de **chef de projet**, c'est-à-dire celui qui prend la décision finale, qui écoute, coordonne et pilote l'ensemble des groupes de travail et qui s'engage à allouer les ressources nécessaires à la réalisation de ces actions d'amélioration. Cela lui permet de **gagner en légitimité** de manière accélérée et méthodique. Le tableau n°53 ci-dessous montre bien que tous les secteurs de l'entreprise sont touchés par la mise en place d'actions d'amélioration, mais également l'implication importante du dirigeant dans le pilotage de ce groupe pour améliorer la performance socio-économique de l'entreprise et créer une nouvelle dynamique au sein de l'équipe de direction.

Tableau 53 : Exemple de décisions d'amélioration prises suite au premier Groupe de projet horizontal de l'entreprise « T. »

ENTREPRISE DE TEXTILES TECHNIQUES ET DECORATIFS						
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES RACINES	SOLUTIONS RACINES	FAMILLES D'ACTIONS	ACTIONS CONCRETES	PORTEURS DES ACTIONS CONCRETES	OUTILS CONCRETS
Glissement de fonction de la R&D vers la prod Absence de nouveaux produits	Taux de pilotage des activités commerciales, R&D...	Restructurer tous les dispositifs de pilotage des activités	Structurer le pilotage de la R&D	Le dirigeant pilote de la Recherche et du Développement	Dirigeant	Présence du dirigeant aux réunions
Baisse du CA, taux de rebut important, grève défauts de qualité...			Etablir des indicateurs fiables et pertinents pour chaque activité	Faire la liste de tous les défauts de qualité par produit et ajouter les actions en cours pour y remédier	Responsable production et équipe R&D	Présence du dirigeant aux réunions
				Présenter des Balances économiques à l'actionnaire en octobre	Dirigeant	Présenter l'outil Balance économique le 7/09
Pertes cumulées = 15 millions ??				Elaborer un famille d'indicateurs, identifier un pilote pour chaque indicateur et les piloter	Responsable qualité + Dirigeant	Nomenclature
			Restructurer la production	Nommer LIA responsable du Textile et BBR responsable de la Chimie	Responsable production	
			Lancer une opération sursaut (vigilance commerciale)	Passage en revue de tous les clients et prospects pour constituer un indicateur Devcom	Responsable commercial + dirigeant	
				Programmer des synchro sursaut avec toute l'équipe commerciale et Dirigeant ?	Responsable commercial	Fréquence ? Toutes les semaines
			Clarifier tous les dispositifs de 3C	Créer un comité de Direction	Dirigeant	
				Avoir un indicateur avec tous les dispositifs de 3C et les dates clés		
Absence de listing de clients Résolutions non tenues ou réalisées en retard Middle review préparée dans l'urgence ...	Manque d'organisation et manque d'outils des managers pour piloter leurs activités	Manque de formation, de toilettage des procédures	Revoir les méthodes de travail des managers	Finaliser le PASINTEX pour septembre	Dirigeant	
				Faire progresser responsable qualité en termes d'organisation de son travail	Dirigeant	Points sur activité
				Reporter les résolutions dans les agendas		
				Outiller la prise de résolutions		

La fiche de résolutions, qui est un récapitulatif des décisions prises au cours de la réunion et de qui fait quoi, pour quand, est un outil efficace dans la gestion de projet. Notre équipe d'intervenants-chercheurs propose toujours de le mettre en place, en particulier lors des groupes de projet afin de pouvoir piloter son état d'avancement. Cet indicateur est précieux pour que le nouveau dirigeant puisse répartir les actions à mener et voir sur quel(s) membre(s) de son équipe il peut particulièrement s'appuyer.

Tableau 54 : Extrait d'une fiche de résolution d'un Groupe de projet horizontal de l'entreprise « T. »

FICHE RESOLUTION			
OBJET REUNION : GROUPE DE PROJET HORIZONTAL N° 4/4 DATE : 12/01/2011 PARTICIPANTS : GRAPPE A			
SUJET	ACTIONS	QUI ?	QUAND ?
Communication interne sur le résultat de nos actions	1° - Organiser de sorte que le responsable marketing soit destinataire de la part de tous les membres de grappes sur le résultat des actions que nous menons	Dirigeant Tous	Sem. 03/2011 Au fur et à mesure
	2° - Organiser la communication interne à partir de ces données	Dirigeant	Sem. 04/2011
	3° - La communication sera entre autres faite en direct par les encadrants auprès des personnes qu'ils encadrent	Encadrants	A partir fin 01/2011
	4° - Lors de la communication directe, bien mettre en avant les points de surveillance ainsi que les points à traiter pour la suite, selon ensemble des points ci-dessous	Tous	
Production	1° - Plan de formation : DRH fera des propositions pour élaborer et mettre en œuvre dans un délai raisonnable un plan de formation 2011	DRH	ac
	2° - Pérenniser les actions mises en œuvre par la tenue régulière de groupes de travail, fils enduit/ourdisage-tissage/thermofixation/visite	Prod	Permanent
	3° - Renforcer le rôle de management des encadrants : monter graduellement en exigence par des actions au quotidien	Tous	Permanent
Points de vigilance à traiter à l'avenir	1° - Politique R&D → Entériner définitivement les sujets principaux de travail en 2011 → Bien relayer l'information sur nos décisions dans l'entreprise → Souhait de LL de clarifier les frontières entre R&D, industrialisation et production : bien redéfinir les rôles	Prod Chaque manager Prod	Prochain CDP Permanent Prochain CDP
	2° - Indicateurs de performances → Définir LA source d'information pour chaque donnée chiffrée à l'avenir (attention, dès que 2 sources, elles sont fausses toutes les deux) → Définir graduellement en 2011 quels indicateurs nous voulons suivre pour quels services	Achats A définir qui et quand CODIR	Jusqu'au 31/03/2011 Graduellement
	3° - Informations sur les résultats et sur la stratégie → Elaborer et communiquer aux membres du CODIR la liasse résultats mensuels à utiliser pour communication verbale auprès des équipes → Communiquer les éléments du budget 2011 + donner les informations sur le suivi budgétaire des sections/sous-sections à chaque membre du CODIR → Informations sur la stratégie déterminée, mesures à prendre et comment les mettre en œuvre	Dirigeant Dirigeant Dirigeant	Fin 02/2011 Fin 02/2011 Fin 02/2011
	4° - Dispositif de communication/concertation/coordination → Bien utiliser le CODIR pour aborder les thèmes nécessaires → Bien relayer les informations ainsi que les décisions prises lors des CODIR aux équipes → Compléter les instances de travail par rapport aux dispositifs actuels en place dans les différents services là où nécessaire. Propositions à faire dans le cadre du CODIR en premier lieu	Tous Tous Chaque manager	Permanent Permanent

Nous proposons également au nouveau dirigeant d'évaluer le degré d'enracinement de son prédécesseur afin de mieux comprendre les réactions qui ont fait suite à son départ, la façon dont a été annoncé et préparé le changement de dirigeant. Les points à analyser sont :

- L'implication de son prédécesseur dans la mise en œuvre stratégique ;
- sa connaissance des parties prenantes internes et externes ;
- son statut ;
- son leadership.

Cette évaluation est réalisée au contact des membres de la direction, de l'encadrement, de l'ensemble des salariés, mais également des clients et fournisseurs car il est important de connaître son « héritage ».

Afin de **comprendre son rôle de dirigeant et d'asseoir sa légitimité**, nous proposons également au nouveau dirigeant de réaliser un auto-diagnostic. Cela consiste à identifier les opérations entièrement maîtrisées et celles pour lesquelles le nouveau dirigeant va devoir s'appuyer sur un expert et/ou se former de façon intégrée. Le dirigeant va donc **coter la grille de compétences et la grille de comportements** présentées dans notre paragraphe 6.5.3.

Enfin, une **auto-évaluation du degré de socialisation organisationnelle** consiste à faire le point et à prendre du recul sur l'état d'avancement de sa socialisation organisationnelle. Il permet également de se rendre compte des points pour lesquels il va devoir être vigilant et combler ses lacunes, seul ou auprès de ses agents socialisateurs. Le dirigeant va répondre aux questions de la grille d'évaluation de sa socialisation organisationnelle qui reprend les quatre grands domaines de socialisation organisationnelle du dirigeant mises en exergue dans notre recherche, à savoir :

- L'intégration politico-stratégique ;
- La connaissance du management et de son groupe de travail ;
- La connaissance et la compréhension de l'organisation ;
- La clarté de son rôle et sa légitimité.

Cette auto-évaluation consiste à répondre à la grille d'évaluation que nous présentons dans notre chapitre 8.

De plus, bien qu'il semble aller de soi que **le temps** joue un rôle significatif dans le processus de socialisation organisationnelle, le facteur « temps » a été étonnamment négligé par les recherches (Martineau, Portelance et Presseau, 2009). Il semble nécessaire d'inclure **l'effet du temps** dans la mesure de la socialisation au travail (Fabre, 2005). Si l'on sait que les attitudes et les perceptions prennent forme assez tôt dès l'entrée au travail, voire même avant (Portelance, Mukamurera, Martineau et Gervais, 2008), on en sait encore peu sur la façon réelle dont ces dernières se construisent et selon quelle temporalité. Fabre (2005, p. 15) estime que « *il semble également nécessaire d'étudier le processus de socialisation en profondeur, pour trouver un modèle explicatif de la dynamique temporelle de la socialisation et comprendre les déterminants du progrès, les événements qui peuvent accélérer ou au contraire freiner la progression* ». Nous proposons donc d'inclure un **planning prévisionnel** dans notre POMP afin que cette temporalité apparaisse dans le processus (voir la figure n°81) lors de la première année de direction.

Figure 81 : Le planning prévisionnel du plan de reprises

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié													
MOIS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	3. PLANNING
ACTIONS													
GROUPE DE PILOTAGE	1	2	3	4	5	6			7			8	
MINI-DIAGNOSTIC ÉQUIPE DE DIRECTION	1					2							
GROUPE DE PROJET « NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION »		1		2		3		4					
DIAGNOSTICS SOCIO-ÉCONOMIQUES HORIZONTAL ET VERTICAUX													
GROUPE DE PROJET « NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE »			1		2		3		4		5		
ÉVALUATION DU DEGRÉ D'ENRACINEMENT DU PRÉDÉCESSEUR													
AUTO-DIAGNOSTIC (COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS)													
AUTO-ÉVALUATION DE SON DEGRÉ DE SOD						1						2	



4

© DACLIN 2012
P.JUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Les recherches menées à ce jour ont tendance à présenter le processus de socialisation professionnelle d'une manière linéaire (Langley, 1999). Selon la construction théorique de Dubar (2000), le processus de socialisation n'est pas conçu en tant que processus continu et linéaire. La socialisation professionnelle est faite de moments de discontinuité, de tensions, de contradictions voire même de ruptures (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976 ; Périer, 2004 ; Schwenk, 1985). Pour Fabre (2005, p. 16), « *actuellement, les données longitudinales sont prélevées alors que l'on ne maîtrise pas la dynamique du processus* ». Il peut s'agir d'une des limites méthodologiques de notre approche, longitudinale. Cependant, le fait de proposer un planning prévisionnel permet de structurer le processus d'intégration stratégique et d'éviter un « éparpillement » du nouveau dirigeant. En effet, à son arrivée (ou à sa nomination en interne), il va être au centre de toutes les attentions et il va être fortement sollicité par l'ensemble des parties prenantes internes et externes. De plus, il est à la fois « bombardé » de certaines informations et à la recherche d'autres, mais également en quête de son style de direction, de leadership... Ce planning nous semble donc structurant et rassurant.

Dans ce chapitre, nous avons mis en exergue dix variables qui influencent la qualité de la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié (voir la figure n°82), qui sont :

- La situation sociale de l'entreprise ;
- La situation économique de l'entreprise ;
- Le degré d'enracinement du prédécesseur ;
- La mise en place de dispositifs de communication et de relais ;
- L'origine du nouveau dirigeant ;
- Les facteurs de changement de dirigeant ;
- La cohésion de l'équipe de direction ;
- Le niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante ;
- Les mode et outils de management en place.

Figure 82 : Les dix variables de la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié



Ces **variables** nous ont à la fois servi pour imputer nos verbatim et pour créer une base de données visant à faire émerger des sous-thèmes et des idées-clés. Dans ce chapitre, nous avons mobilisé les sous-thèmes afin de proposer un **guide d'auto-diagnostic** que le nouveau dirigeant peut faire afin de connaître ses besoins de socialisation organisationnelle. Dans le prolongement de cet auto-diagnostic, nous proposons un **plan de reprises** au nouveau dirigeant salarié formalisé dans un POMP. Ce plan porte sur les besoins et les objectifs de socialisation organisationnelle similaires à tout nouveau dirigeant salarié, à savoir comprendre le rôle de dirigeant et asseoir sa légitimité, réussir ses reprises politico-stratégique, organisationnelle et managériale, et créer une nouvelle dynamique socio-économique au sein de l'entreprise. Ce plan de reprises est proposé avec le postulat que le nouveau dirigeant va chercher à **améliorer la performance socio-économique** de l'entreprise dont il reprend la direction et la gestion.

Dans ce chapitre, nous présentons et utilisons **deux nomenclatures différentes**. La première est celle que nous avons créée à partir de nos résultats de terrain et bibliographiques afin d'imputer nos verbatim et de dégager des variables d'influence sur la socialisation organisationnelle. Cette nomenclature est mobilisée lors de l'auto-diagnostic. La seconde correspond aux six grands thèmes de dysfonctionnements mis en exergue par la théorie socio-économique, et au guide d'entretien qui peut servir au dirigeant lors des diagnostics réalisés dans son entreprise. Cette nomenclature est donc mobilisée lors des diagnostics socio-économiques que nous proposons au dirigeant de réaliser afin de mieux comprendre les faiblesses et dysfonctionnements de l'organisation dont il reprend la direction. Ainsi, ces deux nomenclatures poursuivent deux objectifs et utilisations différentes, mais **complémentaires et cohérentes**.

CHAPITRE 8 : PROPOSITION D'UN MODÈLE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIÉ (SOD)

À partir des éléments théoriques, de la revue de la littérature développée tout au long de notre thèse, et du test des variables proposées dans le chapitre précédent, nous parvenons à une **modélisation**, d'ordre générique, de la socialisation organisationnelle spécifique au dirigeant salarié. Nous adaptons ainsi la théorie de la socialisation organisationnelle à notre objet singulier, en termes de domaines de socialisation, de niveaux d'analyse, d'agents socialisateurs et d'évaluation.

Les quatre dimensions de l'intégration stratégique correspondent ainsi aux quatre types de transfert à faciliter lors des différentes étapes de la socialisation organisationnelle du dirigeant. Dans ce dernier chapitre, nous précisons également quels sont les **agents socialisateurs** de la socialisation organisationnelle du dirigeant et leur rôle. Enfin, nous mettons en exergue des indicateurs de différentes natures pour aider le nouveau dirigeant à mesurer son degré de socialisation organisationnelle.

-
- 8.1. Définition et domaines de la SOD
 - 8.2. Les différents niveaux d'analyse de la SOD
 - 8.3. Les agents socialisateurs de la SOD
 - 8.3.1. L'ancien dirigeant
 - 8.3.2. Les membres de l'équipe de direction
 - 8.3.3. La Gouvernance
 - 8.3.4. Les autres parties prenantes internes et externes
 - 8.4. Les indicateurs d'évaluation de la SOD
 - 8.4.1. Les indicateurs qualitatifs
 - 8.4.2. Les indicateurs quantitatifs
 - 8.4.3. Les indicateurs financiers
 - 8.4.4. Évaluation du degré de SOD sur nos terrains d'expérimentation
 - 8.5. Modélisation de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié
-

8.1. Définition et domaines de la SOD

Nous nous sommes inspirée des différentes définitions présentées dans notre chapitre 4, en particulier celle de Louis (1980), et de l'ensemble de nos résultats, pour définir la SOD ainsi :

La socialisation organisationnelle du dirigeant est le processus par lequel le dirigeant vient à apprécier les compétences, les comportements attendus et les connaissances politico-stratégiques, managériales et organisationnelles essentiels pour assumer ses différents rôles, diriger l'organisation et améliorer la performance socio-économique de l'entreprise.

Les modèles les plus récents se concentrent sur un **nombre restreint de dimensions** (Lacaze, 2003), généralement quatre. Comme dans la plupart des travaux récents, nous proposons quatre domaines pour notre modèle de socialisation organisationnelle du dirigeant, comme le montre le tableau n°55.

Tableau 55 : Les domaines de la SOD

Daclin (2012) : la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié	Intégration politico-stratégique
	Connaissance du mode de management et de son groupe de travail
	Connaissance et compréhension de l'organisation
	Clarté du rôle et légitimité interne et externe

L'intégration politico-stratégique est rendue possible grâce à un « **transfert politico-stratégique** » et la clarté du rôle et légitimité interne et externe par un « **transfert des rôles** », réalisés à l'aide des différents agents socialisateurs du dirigeant.

La connaissance et la compréhension de l'organisation sont facilitées par un « **transfert organisationnel** », qui peut souffrir d'une asymétrie d'informations entre le nouveau et les anciens. En effet, d'après le psychiatre et consultant Éric Albert¹, « *le changement de patron offre une courte fenêtre de pouvoir pour les collaborateurs qui ont momentanément les cartes en main* ». D'abord envers « le partant » pour qui l'heure du bilan a sonné et vers qui tout le monde porte un jugement plus ou moins sévère ou respectueux. À ce moment-là, il est constant de vérifier que « *le regard de l'entourage prend de l'importance et spécialement celui de ses proches collaborateurs* » générant chez lui une forte attente de signes d'estime et de sympathie. C'est également vrai pour « *le nouvel arrivant qui même investi du pouvoir ne peut pas encore l'exercer pleinement* ». Durant quelques semaines, ce dernier ne dispose pas encore complètement des clés et des moyens de décider. Il se place alors sous la **dépendance de sa nouvelle équipe** en étant relativement influençable ou, pour le moins, sans parti pris car « *ses avis ne sont pas encore fixés, ils sont en cours d'élaboration* ». Cette fenêtre est donc « *particulièrement précieuse pour changer d'image, être une force de proposition, créer un type de relation différent avec le nouveau boss* ».

¹ Psychiatre, fondateur de l'IFAS (Institut Français d'Action sur le Stress) en 1990. Auteur de plusieurs livres sur le management et le stress.

La connaissance du mode de management et de son groupe de travail passe par un « **transfert managérial** » et un processus de reconnaissance du nouveau. Selon Éric Delavallée¹, il est incontestable que « *la meilleure façon de rassurer les salariés, prélude à leur adhésion, est que le nouveau dirigeant soit intronisé par son prédécesseur* » car, « *la dimension culturelle et symbolique est essentielle dans ces moments* ». Un patron qui arrive, est tout autant dans l'incertitude par rapport aux personnes qu'il va trouver que celles-ci par rapport à lui : « *la seule différence, c'est qu'il a le pouvoir de les promouvoir ou de les placarder, voire pire* ». Durant cette **période de flou relatif**, il est recommandé aux proches collaborateurs de profiter de l'opportunité qui se présente avant que chacun ne se fige de nouveau dans un rôle bien défini. L'arrivée du nouveau patron, selon la manière dont il s'impose, est donc **l'occasion de se repositionner**, de relancer sa carrière, voire d'en modifier le cours. Le préalable indispensable passe par la **reconnaissance explicite du « nouveau »** comme patron, tout en essayant de comprendre ce qui est important pour lui, car « *le nouveau dirigeant fait très vite le tri entre les gens qui vont l'aider et les autres* ».

L'apprenti dirigeant est donc **en quête de légitimité**. Il doit adopter un comportement proactif dans son processus de socialisation pour réussir son intégration dans l'organisation (Lacaze, 2005). Le nouvel entrant doit se montrer curieux, ouvert, humble mais sachant faire preuve d'initiatives. Jablin (1984) préconise à **l'apprenti dirigeant** de savoir utiliser judicieusement les personnes qu'il considère comme influentes et susceptibles de lui apporter des réponses. En effet, les salariés peuvent être un soutien organisationnel, des relais et un appui technique importants. De plus, cela montre son humilité et sa capacité d'écoute et accroît ainsi sa conquête de légitimité.

La gouvernance et les mandataires du dirigeant salarié, qui pilotent le changement de dirigeant, peuvent choisir le type d'accompagnement. Ce dernier peut revêtir des formes diverses : la recherche-intervention, la recherche-action, le conseil, le coaching, le tutorat, la formation intégrée...

8.2. Les différents niveaux d'analyse de la SOD

Tout comme pour la socialisation organisationnelle de l'employé, les domaines de la socialisation organisationnelle du dirigeant sont à associer à des niveaux d'analyse. Pour cela, nous nous appuyons également sur les travaux de Bollecker et Durat (2006) qui considèrent que **l'apprentissage organisationnel** se fait à partir de références d'ordre :

- patronal (les patrons précédents sont les supports de modèles de référence et d'action), il s'agit d'un **apprentissage relationnel** ;
- situationnel (les décisions passées offrent au dirigeant des opportunités de se constituer des points de repère), relevant d'un **apprentissage organisationnel** ;
- collectif, à travers la sollicitation d'un réseau professionnel, constituant un **apprentissage social**.

¹ Fondateur et dirigeant de « IM Conseil & Formation », structure spécialisée dans la transformation des organisations et le développement du management.

Ces différents apprentissages se rapprochent des différentes reprises qu'entreprend le nouveau dirigeant salarié à son arrivée. À l'aide de ces travaux, nous adaptons le tableau n°27, présenté dans notre chapitre 4 pour la SOE, à la SOD, dans notre tableau n°56 :

Tableau 56 : Les niveaux d'analyse de la SOD

Niveaux d'analyse de la SOD	Contenu	Implications
Organisationnel	Apprentissage des règles, avantages, système de rémunération ainsi que de la culture et des valeurs organisationnelles (organigramme, circuits de communication...). Connaissance de la situation socio-économique de l'entreprise	Compréhension et compréhension des valeurs et des règles organisationnelles. Choix du changement ? Adaptation de la SOD selon la situation sociale et le niveau de performance économique. Mise en place de dispositifs de communication sur le changement de direction.
Managérial	Apprentissage du fonctionnement du travail, du mode et des outils de management de l'équipe de direction et de l'ensemble de l'entreprise.	Compréhension des règles sociales, du management de l'entreprise. Choix du mode et des outils de management (localisés au niveau du Comité de Direction ou généralisés). Construction d'une nouvelle dynamique au sein de l'équipe de direction, c'est-à-dire de son groupe de travail.
Politico-Stratégique	Information sur la stratégie à court, moyen et long termes (si elle existe) enclenchée par son prédécesseur. Apprentissage de l'environnement et des parties prenantes internes et externes de l'organisation.	Compréhension et acceptation de la tâche demandée et réalisation performante. Choix des orientations stratégiques à court, moyen et long termes. Choix de la continuité, révolution stratégique ou recherche heuristique. Connaissance des outils et des indicateurs de la mise en œuvre stratégique. Construction relation de confiance avec la Gouvernance et les représentants du personnel.
Individuel / Symbolique	Clarté du rôle du dirigeant salarié au sein de l'organisation et légitimité. Développement d'une vision claire de son rôle au sein de l'organisation.	Compréhension et acceptation de sa nouvelle identité professionnelle. Évolution ? Acquisition des compétences et comportements attendus de la part d'un dirigeant (selon son origine/expérience). Compréhension du niveau d'enracinement de son prédécesseur et des réactions occasionnées par son départ (selon les facteurs qui en sont la cause).

À présent que nous avons identifié les différents niveaux d'analyse de la SOD, nous pouvons les rattacher aux différentes phases du processus de SOD. Ce premier lien reflète une « traduction »

opérationnelle sur le terrain. Nous pouvons ensuite faire un second lien avec le niveau d'analyse pertinent pour **évaluer cette opérationnalisation** (voir le tableau n°57).

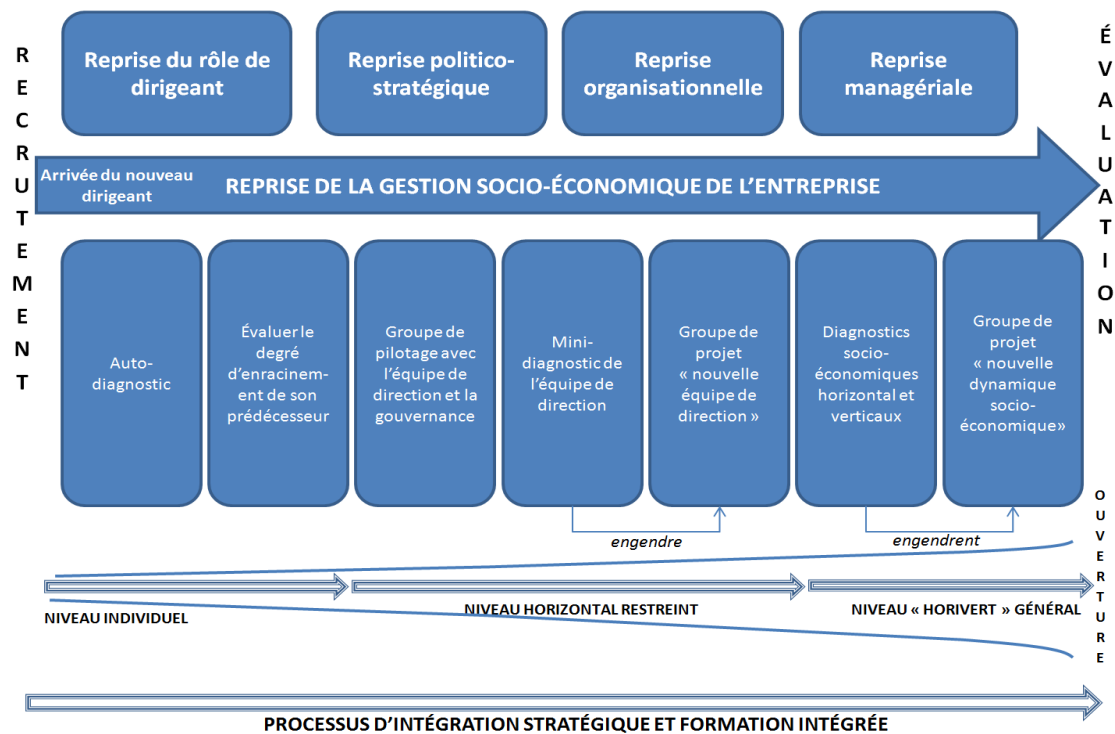
Tableau 57 : Le lien entre les quatre domaines de SOD, leur « opérationnalisation » et leur niveau d'analyse

Domaines de SOD	« Traduction opérationnelle » (et phase(s) du processus de SOD)	Niveau d'analyse
Clarté du rôle et légitimité interne et externe	Reprise du rôle de dirigeant (socialisation anticipée et intégration stratégique)	Individuel et symbolique
Intégration politico-stratégique	Reprise politico-stratégique (intégration stratégique)	Politico-stratégique
Connaissance du management et du groupe de travail	Reprise managériale (intégration stratégique)	Managérial
Connaissance et compréhension de l'organisation	Reprise organisationnelle (intégration stratégique)	Organisationnel

Ainsi, si le nouveau dirigeant a besoin que son rôle et sa légitimité interne et externe soient clairs, il doit opérer une **reprise du rôle de dirigeant**, dont le niveau d'analyse est individuel et symbolique car il touche à la fois aux rôles, aux compétences et aux comportements du nouveau patron. La particularité de cette reprise est qu'elle commence dès la socialisation anticipée et l'expression d'attentes. La **reprise politico-stratégique** va lui permettre de faciliter son intégration politico-stratégique. La **reprise managériale** permet au nouveau dirigeant de connaître le management en place et son groupe de travail. Enfin, la **reprise organisationnelle** améliore la connaissance et la compréhension de l'organisation.

En plus de ces niveaux d'analyse d'ordre « thématique », nous proposons des niveaux d'analyse d'ordre plus « **expansif** ». En effet, au début de son processus de reprise de la gestion socio-économique de l'entreprise, le dirigeant va se concentrer sur lui, sur son nouveau métier, sa recherche d'informations et s'ouvrir petit à petit au reste de l'entreprise. Nous parlons alors d'un second stade « **horizontal restreint** », c'est-à-dire focalisé sur l'équipe de direction et la Gouvernance, puis une ouverture sur toute l'entreprise via le stade de l'« **Horivert général** », soit à la fois horizontal et vertical, comme l'illustre notre figure n°83 :

Figure 83 : Le processus longitudinal de la reprise de gestion socio-économique

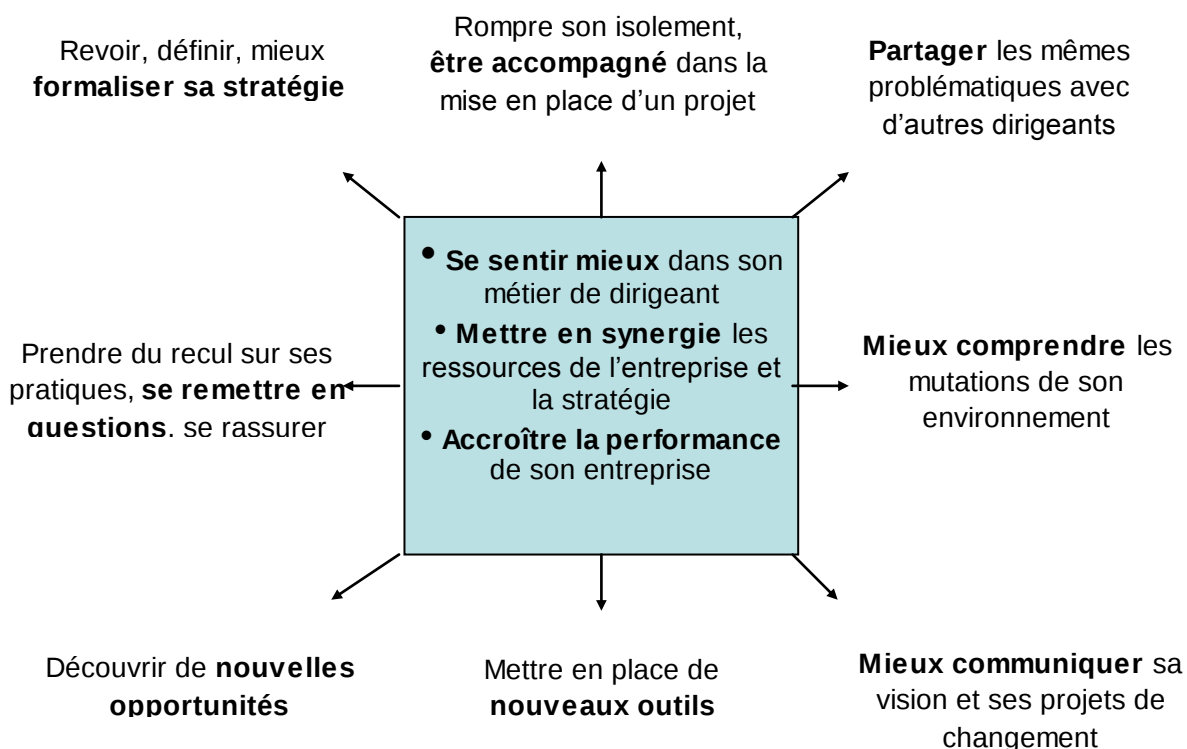


Cette **progression** est facilitée par le processus d'intégration stratégique, ses tactiques de recherche d'informations et la formation intégrée. Cette ouverture progressive se fait en fonction du niveau de connaissances et de compréhension grandissant du nouveau dirigeant grâce aux dispositifs et aux produits-prestations réalisés. Il y a de très nombreux points à connaître, et pour avoir la meilleure vision possible de l'environnement interne et externe, nous proposons au nouveau dirigeant de réaliser un diagnostic socio-économique Horivert, c'est-à-dire un diagnostic horizontal et deux diagnostics verticaux, comme nous l'indiquons dans le « POMP ».

8.3. Les agents socialisateurs de la SOD

Il existe des **agents socialisateurs collectifs et individuels** qui ont des modes de transfert, des compétences et des connaissances différents et complémentaires à transférer, tout en prenant en considération l'origine professionnelle du nouveau dirigeant. Leur rôle de socialisateur et de formateur est essentiel dans la montée en puissance du nouveau dirigeant. La pédagogie d'une formation produit des effets bénéfiques importants, qui sont synthétisés dans la figure n°84, ci-dessous :

Figure 84 : Les effets de la pédagogie sur les dirigeants, Source : Centre de Ressources et de prospective sur le métier de dirigeant de PME



Le nouveau dirigeant a besoin des autres acteurs mais il doit aussi faire preuve d'un **comportement individuel proactif**, et adopter des tactiques individuelles d'intégration stratégique. Le dirigeant a un rôle à jouer dans son processus de SOD. Il doit notamment **mobiliser** les agents socialisateurs, car le transfert n'est pas forcément « naturel » pour les acteurs. À court terme, les agents socialisateurs vont répondre au besoin immédiat de recherche d'informations permettant de meilleures reprises, puis, à moyen et long termes, ils participent, avec les pairs, à la formation intégrée du dirigeant.

Les autres acteurs de l'entreprise jouent donc un rôle essentiel dans l'apprentissage (sans fin) vers les postes de dirigeants et nous présentons le rôle et les apports spécifiques pour chacun d'entre eux.

8.3.1. L'ancien dirigeant

Dans les travaux sur la reprise d'entreprise, le cédant est l'agent socialisateur le plus important car il est le premier point de contact entre le repreneur et sa nouvelle entreprise. En s'inspirant de ces travaux, nous identifions **l'ancien dirigeant** en tant qu'agent socialisateur de la SOD. L'ancien dirigeant est, en effet, particulièrement bien placé pour diffuser des informations d'ordre politico-stratégique, organisationnel, managérial et opérationnel dont son successeur a besoin. Par ailleurs, il peut annoncer l'arrivée de son successeur, le présenter aux autres salariés, et il peut l'introduire auprès de l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Enfin, il peut devenir son « mentor » pour le « former » à sa fonction de dirigeant et faciliter ainsi la reprise du rôle de dirigeant.

Nous proposons de relier les effets de l'appui de l'ancien dirigeant en tant qu'agent socialisateur avec différents cas. Tout d'abord, avec **le(s) facteur(s) de changement de dirigeant**, car si l'ancien dirigeant a quitté l'entreprise suite à un licenciement ou un désaccord avec la Gouvernance, son concours peut s'avérer contre-productif, voire dangereux, dans la SOD de son successeur. Ensuite, la **mise en place d'un relais**, plus ou moins long, instrumenté et efficace, peut être un plus dans la SOD, tout comme le type de relation entre l'ancien et le nouveau dirigeant. Nous présentons ces liens au sein de nos terrains d'expérimentation, dans notre tableau n°58.

Tableau 58 : Le rôle de l'ancien dirigeant dans la SOD

Terrain	Facteurs de changement de dirigeant	Mise en place d'un relais ?	Type de relation entre l'ancien et le nouveau dirigeant	Appui de l'ancien dirigeant en tant qu'agent socialisateur
Sécurité	Choix personnel	Oui, 1 mois	Professionnelle (patron-collaborateur)	Moyen
Textile	Départ retraite	Oui, 18 mois	Amicale	Moyen
Fondation	Départ retraite	Non	Professionnelle (membre du Conseil d'Administration-dirigeant)	Très faible
Mutuelle	Choix personnel	Oui, 6 mois	Paternaliste	Très fort

Seul l'ancien dirigeant de la **Fondation** n'a joué aucun rôle dans la SOD de son successeur. Au contraire, le cas de la **Mutuelle** montre bien que grâce à leur relation privilégiée, l'ancien dirigeant a pris son successeur, qu'il a choisi, sous son aile pour l'accompagner efficacement, durant un temps de relais conséquent, et généralement recommandé par la littérature et les praticiens, de six mois. Par ailleurs, bien que la durée du relais entre les deux dirigeants de l'entreprise de **Textile** et de **Sécurité** soit très différente (un et 18 mois), l'apport de l'ancien dirigeant a été moyen pour les deux. Si dans l'entreprise de Sécurité, c'est en effet le temps de relais très court qui explique le faible appui de l'ancien dirigeant, dans l'entreprise de Textile, c'est le manque d'efficacité de la direction bicéphale prolongée qui l'explique.

Ainsi, l'ancien dirigeant doit avoir un **comportement pédagogique** envers son successeur en qualité de tuteur. Ce dernier a pour premier rôle de « *faire visiter l'entreprise, de présenter les nouveaux salariés aux équipes de travail et de faciliter l'apprentissage des procédures de travail et des règles de la vie collective* » (Brillet et Hulin, 2007) pour répondre aux besoins d'informations, de sécurité et d'appartenance du nouvel arrivant. Pour Bouchikhi (1991), le prédécesseur transfère à son successeur toutes les connaissances qu'il détient et qu'il a accumulées, son expérience, ses réflexes qui seront utiles à l'apprentissage du « *métier de dirigeant* ». Le dirigeant sur le départ incite le personnel à rester fidèle à l'entreprise en assistant son successeur dans ses premières relations avec le personnel. De même, il va l'introniser dans le milieu des affaires pour le légitimer aux yeux des clients et des fournisseurs.

8.3.2. Les membres de l'équipe de direction

Parmi les agents socialisateurs primordiaux pour le nouveau dirigeant, nous retrouvons les **membres de son équipe de direction**. En effet, ils constituent une ressource importante au niveau de leur vision de l'entreprise, de leur expertise technique. Ils peuvent également faciliter la mise en œuvre de la délégation et le pilotage de la mise en œuvre stratégique. Ils sont donc une source d'informations stratégiques et politiques très importante. Il faut cependant que le nouveau dirigeant soit sensible aux jeux d'acteurs des personnes qui souhaitent profiter de ce changement pour l'avancement de leur propre carrière, pour évincer des ennemis, pour récupérer ou expulser certains dossiers ou pour faire passer des décisions qui vont dans leur sens.

Leur appui en tant qu'agents socialisateurs peut varier en fonction du **niveau de cohésion** entre les membres de l'équipe de direction et du **type de relation** que le nouveau dirigeant entretenait avec cette équipe avant de devenir leur responsable hiérarchique. Il ressort de nos terrains (voir le tableau n°59), que le niveau de cohésion est en lien direct avec leur influence (positive) sur la SOD.

Tableau 59 : Le rôle des membres de l'équipe de direction dans la SOD

Terrain	Niveau de cohésion entre les membres de l'équipe de direction	Type de relation entre l'équipe de direction et le dirigeant	Appui des membres de l'équipe de direction en tant qu'agent socialisateur
Sécurité	Très faible	Anciens collègues	Faible : attention aux manipulations
Textile	Faible	Anciens fournisseurs	Moyen
Fondation	Bon	Ancien membre du Conseil d'Administration	Fort
Mutuelle	Bon	Anciens collègues	Fort

Nous mesurons la cohésion à partir de nos observations faites durant les formations-concertations de la grappe A (de la direction), des groupes de pilotage et des groupes de projet, mais également les expressions des membres de la direction durant le diagnostic horizontal et le taux de rotation des cadres. La mesure de l'appui peut être faite à partir du nombre de résolutions ou d'actions prioritaires effectivement réalisées par les membres de l'équipe de direction.

Le rôle des membres de l'équipe de direction nous semble particulièrement important lorsque le nouveau dirigeant **vient de l'extérieur** de l'entreprise car il aura besoin de connaître et comprendre à la fois la superstructure et l'infrastructure de l'entreprise.

8.3.3. La Gouvernance

Comme nous l'avons démontré à plusieurs reprises dans cette thèse, **la Gouvernance** a un rôle important à jouer dans la SOD car c'est elle qui attribue le mandat au nouveau dirigeant. Le dirigeant de « A. » va dans ce sens et nous explique que « *la qualité de l'accueil est une des variantes clés. La gouvernance n'est pas qu'un agent socialisateur, c'est notre lien avec notre mandat (pas qu'écrit) et un appui car il faut que nous soyons d'accord pour changer.* ». Par ailleurs, l'élaboration de la stratégie peut être réalisée en concertation avec cette instance. En fonction des types de relations que le dirigeant entretient avec la Gouvernance, que nous avons étudiées dans le chapitre 2, le rôle de la gouvernance dans la SOD peut différer (voir le tableau n°60).

Tableau 60 : Le rôle de la Gouvernance dans la SOD

Terrain	Type de gouvernance	Type de relation entre la gouvernance et le dirigeant (<i>ancrage théorique</i>)	Appui de la gouvernance en tant qu'agent socialisateur
Sécurité	Investisseur	Capitalistique (<i>théorie de l'agence</i>)	Moyen
Textile	Contrôleur	Évitement puis recherche de transparence/confiance (<i>théorie de l'enracinement puis de l'intendance</i>)	Fort
Fondation	Développeur	Moyen (<i>théorie de l'intendance</i>)	Très fort
Mutuelle	Opérateur centralisé	Institutionnelle	Moyen

Selon le type de gouvernance, le **degré de proximité** est différent. Par rapport à nos observations et analyses sur nos terrains, nous pouvons constater que la Gouvernance de type « développeur » de la Fondation a joué un rôle très important dans la SOD, et celle de type « contrôleur » de l'entreprise de Textile a fortement appuyé le nouveau dirigeant. Les Gouvernances de type « opérateur centralisé » (comme pour la Mutuelle) et « investisseur » (pour l'entreprise de Sécurité) n'ont, quant à elles, que moyennement contribué au processus de SOD.

L'accompagnement de la Gouvernance dans la SOD nous paraît donc possible et nécessaire, notamment pour la reprise politico-stratégique.

8.3.4. Les autres parties prenantes internes et externes

Parmi les autres parties prenantes internes, **les salariés** sont des agents socialisateurs importants, qui sont notamment sollicités lors des diagnostics verticaux et des groupes de projets. Ils peuvent ainsi permettre au nouveau dirigeant d'accélérer et de parfaire sa connaissance de

l'entreprise ou de l'organisation, lui suggérer d'éventuelles modifications à apporter, l'assister dans sa prise de décision, voire lui servir de confidents et de relais. De son côté, le nouveau dirigeant peut les rassurer en leur présentant son projet afin qu'ils aient une vision claire du futur. Il peut prendre des mesures « politico-stratégiques » (sur la stratégie, sa mise en œuvre, les règles du jeu), « organisationnelles » (qui touchent au circuit de communication-coordination-concertation, à l'organigramme, à la délégation et aux normes) ou encore prendre des mesures « managériales » (en lien avec le mode et les outils de management et le système de sanction-récompense).

Au-delà de son **réseau interne**, le nouveau dirigeant peut faire appel à son **réseau externe**, à travers des intervenants-chercheurs, des consultants, des pairs... Les avantages d'un accompagnement sont nombreux, comme nous avons pu l'observer sur nos terrains expérimentaux. En effet, les quatre dirigeants ont eu, entre autre, recours à des « **assistances personnalisées** » spécifiques aux dirigeants, c'est-à-dire d'un appui individuel et personnalisé en tête-à-tête avec l'intervenant-chercheur responsable de la recherche-intervention. Cet accompagnement et ce dispositif particulier permet au dirigeant d'obtenir :

- Des **remontées d'informations** de l'ensemble de l'entreprise ou organisation ;
- Un **appui technique** sur des outils et leur application ;
- Une **prise de recul** grâce à un regard « naïf », externe de l'intervenant-chercheur ;
- Un **apport d'énergie** externe.

L'intervenant-chercheur n'a pas d'intérêt d'évolution personnelle, il y a donc moins de jeu d'acteurs, hormis la « double manipulation », présentée dans notre chapitre 2. La condition de réussite de cet appui externe est le respect mutuel, car sans, il n'est pas possible de conduire le changement. L'intervenant externe doit construire une véritable **relation professionnelle et de confiance** avec le dirigeant. Les parties prenantes externes ne peuvent en revanche pas jouer correctement leur rôle d'agents socialisateur en cas de **déni** du besoin de SOD et de refus du nouveau dirigeant d'être accompagné.

Notre tableau n°61 récapitule l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, qui peuvent avoir un impact sur la SOD :

Tableau 61 : Les agents socialisateurs du nouveau dirigeant

Agents socialisateurs	Rôle dans le cadre de la SOD
L'ancien dirigeant	Personne se situant au même niveau hiérarchique que le nouveau, ayant eu un rôle similaire, donc bien placé pour répondre aux interrogations du nouvel entrant et ainsi faciliter son adaptation au sein de l'organisation.
Les membres de l'équipe de direction	Personnes en lien direct avec le nouveau venu, étant une source d'informations et d'indicateurs politico-stratégiques, organisationnels et managériaux riches, permettant de mieux comprendre l'environnement interne et externe de l'entreprise
La Gouvernance	Personnes pouvant permettre une prise de recul et un accompagnement dans les choix politico-stratégiques du nouveau dirigeant
Les autres membres de l'entreprise	Personnes avec qui le nouveau n'a pas de relations professionnelles directes mais qui peuvent être d'une aide précieuse pour les nouveaux entrants.
Membres externes de l'entreprise	Personnes pouvant accompagner le nouveau dirigeant ayant une neutralité (relative)

8.4. Les indicateurs d'évaluation de la SOD

Selon Freitag (2002), le social ne saurait se mesurer comme les objets physiques. Les phénomènes sociaux sont complexes et les acteurs qui y participent en ont déjà une interprétation (Dumont, 1968). Selon Giddens (2005), les acteurs possèdent une conscience réflexive sur le monde qu'ils habitent et les mesures ne peuvent être répétées dans le même contexte puisque les recherches ne se mènent pas en laboratoire. Grâce à notre méthodologie de recherche qualimétrique, nous pouvons **mesurer à la fois la performance sociale et économique**. En effet, selon la théorie socio-économique, la performance sociale se mesure à travers l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents du travail. La performance économique est déterminée à la fois par des **résultats immédiats** (productivité, rentabilité...) et par la **création de potentiel** et la mise en place d'actions dont les pleins effets se mesureront à moyen et long termes (accroissements des compétences humaines...) (Savall et Zardet, 2005).

Le problème central qui se pose aux chercheurs est alors d'identifier des **indicateurs observables** qui restituent le plus fidèlement possible les caractéristiques du concept (Cohen, Manion et Morisson, 2000). Pour mesurer le degré de représentation du concept de la socialisation organisationnelle et proposer des indicateurs pertinents, la littérature fait apparaître la nécessité d'utiliser quatre notions :

- la **fiabilité** : l'indicateur est déterminé davantage par le concept que par le hasard ;
- la **validité** : l'indicateur mesure bel et bien ce qu'il est supposé mesurer ;

- la **faisabilité** : le nombre d'indicateurs ne doit pas être trop élevé et ceux-ci doivent être compréhensibles ;
- la **sensibilité** : l'indicateur est-il capable d'enregistrer des variations assez fines du concept.

En gardant en mémoire ces précautions méthodologiques, nous proposons **des indicateurs de mesure de degré de SOD, de nature qualimétrique**, c'est-à-dire des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers. Nous adaptons les échelles de mesure de la socialisation organisationnelle détaillées dans le paragraphe 4.2 à la SOD.

8.4.1. Les indicateurs qualitatifs

De manière qualitative, le degré de SOD peut se mesurer par la **légitimité et l'ascendant** pris sur l'entreprise, et sur l'équipe de direction en particulier. Dans une organisation, la légitimité est associée à la reconnaissance de quelqu'un dans l'exercice de son rôle et revêt un caractère essentiel dans l'exercice d'une fonction de direction (Boussaguet, 2005, p68).

Selon Rawls (1987), la **légitimité institutionnelle** est la validité et l'autorité d'un système public de règles qui définissent les différentes structures et positions, les droits, les devoirs, les pouvoirs et les immunités qui les accompagnent (Buisson, 2005). Habermas (1978) souligne cependant que la légitimité ne se limite pas au respect des lois émanant des institutions habilitées, mais représente la capacité à invoquer un au-delà du droit qui rend possible le jugement de valeur et la contestation éventuelle des lois. L'auteur différencie donc la légitimité, relevant en partie de la conscience et des valeurs, de la légalité, qui se réfère à la procédure. Pour Weber (1971), les formes d'action « *sont guidées par une croyance dans l'existence d'un ordre légitime* ». Il distingue trois formes de légitimité ou forme de domination : la **légitimité traditionnelle**, fondée sur le respect de la coutume et de la tradition ; la **légitimité charismatique**, qui repose sur la reconnaissance par la société du caractère exceptionnel du leader ; et la **légitimité rationnelle-légale**, dans laquelle l'autorité s'appuie sur des lois et règles impersonnelles et rationnelles. Hybels (1995) souligne que cette notion renvoie à une représentation symbolique de l'évaluation collective d'une institution.

Scott (1995) décompose également la légitimité en trois catégories : normative, réglementaire et cognitive. La première explique que « *les rôles normatifs introduisent une dimension prescriptive évaluative et obligatoire dans la vie sociale* » (Weber, 1971), car les « *opinions favorables données par une organisation au sujet d'une autre, qui constituent un vote de confiance dans l'organisation* » (Zimmerman et Zeitz, 2002, p.419). La seconde provient du fait que ce sont les structures formelles de contrôle et de réglementation, aux lois et mécanismes coercitifs qui permettent d'assurer l'ordre et la stabilité dans l'environnement en question. Enfin, la catégorie cognitive reprend « *les règles qui spécifient quels types d'acteurs peuvent exister, quelles caractéristiques formelles ils doivent posséder, quelles procédures ils peuvent suivre et quelles significations sont associées à leurs actions* », (Ruef et Scott, 1998, p.879).

Selon Scott, à travers le **système social** dans lequel ils vivent, les acteurs apprennent à la fois qui ils sont (leur identité), mais aussi ce qu'on attend d'eux (leurs rôles). Dans ce cadre, les identités sociales et organisationnelles sont des exemples de règles et catégorisations cognitives qui spécifient comment les individus doivent se comporter (Lamertz et Baum, 1998). Il ressort donc de cette

typologie que les aspects cognitifs et normatifs de la légitimité découlent de « processus d'éducation et de socialisation », (Kostova et Zaheer, 1999, p.69), et sont empreints de tacite. À l'inverse, les éléments régulateurs de la légitimité sont influencés par les gouvernements, et sont davantage formalisés. **Gérer sa légitimité** revient donc à tenter de réconcilier ses parties prenantes internes et externes, de satisfaire leurs intérêts et valeurs par des manœuvres symboliques ou effectives. Pour Brown (1994), l'utilisation d'actes et de paroles symboliques par la direction permet de manipuler l'interprétation de l'audience, et donc de servir l'intérêt de l'entreprise.

La légitimité est d'abord un jugement social (Zimmerman et Zeitz, 2002), une validation externe (Stone et Brush, 1996), accordée à l'organisation par ses **parties prenantes** (Ashforth et Gibbs, 1990) et qui n'existe finalement que dans l'œil de celui qui l'évalue (Zimmerman et Zeitz, 2002). Selon David (1997), la légitimité est **socialement construite** et renvoie aux valeurs et normes dominantes dans la société, ainsi qu'aux pratiques et schémas cognitifs en vigueur. Kondra et Hinings (1998) considèrent qu'être légitime revient à obtenir un **consentement des multiples acteurs** présents dans l'environnement social de l'organisation. Le système social de l'entreprise, qui désigne « *l'environnement dans lequel l'organisation exerce ses activités et auquel elle a besoin de démontrer sa cohérence* » (Zimmerman et Zeitz, 2002) doit être clairement établi, et ses caractéristiques en termes de valeurs et intérêts, précisément déterminées. Selon Suchman (1995, p.574), la légitimité est « *une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». Cette définition reconnaît la nature sociale, cognitive et évaluative du construit.

La légitimité n'est pas statique, mais résulte d'un **processus continu de légitimation** (Beaulieu, Roy et Pasquero, 2002). Par conséquent, elle est toujours problématique, dans la mesure où les valeurs et attentes sociales, en plus d'être évolutives, sont souvent contradictoires et difficiles à opérationnaliser (Ashforth et Gibbs, 1990, p.177). Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p.106), il existe un **caractère symbolique** de la légitimité car « *les organisations légitimes obtiennent un soutien sans évaluation précise de leurs actions* », notamment du fait que cette évaluation repose sur une information, dont la transmission est parsemée d'ambiguïtés et incohérences.

Les définitions et travaux sur la légitimité sont pléthores. Ce que nous retenons de l'ensemble de ces définitions, c'est qu'**un dirigeant est considéré comme légitime si son autorité est reconnue par l'ensemble des parties prenantes et de son système social et qu'il réalise les rôles que l'on entend de lui. Il est perçu et reconnu comme étant en accord avec les normes et valeurs de l'entreprise.**

Par ailleurs, la théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), met en exergue différents facteurs qui impactent la qualité de l'intégration et la satisfaction au travail :

- les **récompenses intrinsèques**, en termes d'autonomie, d'enrichissement des connaissances, de variété et de contenu du travail ;
- les **ressorts d'identification** avec la volonté et la fierté d'appartenance ;

- les **besoins d'influence et de pouvoir personnel**, rattachés non pas à la position hiérarchique du dirigeant, mais plutôt au respect et à l'expertise issue de la réussite collective de l'entreprise.

Ainsi, une SOD est réussie si le nouveau dirigeant exerce **une autorité et un leadership, acceptés par le système social**, sur son entreprise, et sur son groupe de travail en particulier. Un dirigeant devient un leader reconnu et une personne capable de s'affirmer pleinement (Duluc, 2000) s'il est conscient de ses forces et faiblesses, qu'il sait ce qu'il veut et pourquoi, qu'il sait communiquer aux autres et qu'il a conscience des autres et des conséquences de ses actes.

Les travaux sur l'intégration mettent en exergue les **conséquences attendues d'une intégration réussie**. Les indicateurs qualitatifs reposent sur le fait que les nouveaux collaborateurs aient un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation... De plus, il faut que les nouveaux collaborateurs aient un niveau faible d'intentions de partir, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles. Une intégration de qualité repose donc sur les critères suivants (Lacaze et Perrot, 2010) :

- La satisfaction au travail ;
- L'implication dans l'entreprise ;
- L'engagement au travail ;
- La motivation ;
- La performance ;
- S'ils n'ont pas d'intention de départ.

Grâce à ces éléments, nous pouvons proposer des **conséquences attendues d'une intégration stratégique réussie**. Un nouveau dirigeant bien intégré a un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation et un niveau faible d'intentions de partir, d'absentéisme, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles.

Il s'agit d'un nouveau dirigeant ayant réalisé une **reprise stratégique et politique** qui peut se mesurer par la réalisation des choix d'axes stratégiques, du démarrage ou de la poursuite de la mise en œuvre, du pilotage actif de la mise en œuvre stratégique, du partage ou de la définition des normes et des valeurs de l'organisation. Nous pouvons mesurer son efficacité à travers le degré d'avancement de la mise en œuvre stratégique des Plans d'Actions Stratégiques (PAP) et du Plan Stratégique Interne et Externe (Pasintex). Le nouveau dirigeant a également réalisé une **reprise managériale**, soit la construction d'une nouvelle équipe de direction, le partage ou la définition d'un mode et d'une idéologie de management. En outre, il a entrepris une **reprise organisationnelle** à travers l'écoute, la connaissance de l'organisation, en termes de règles du jeu, de fonctionnement, de circuits et de ses membres. Enfin, il a atteint un certain degré de **maîtrise de son métier** et des cinq rôles qui le compose et il a acquis les compétences adaptées, qui figurent sur la grille de compétences. Dans ce sens, nous proposons au nouveau dirigeant de renouveler son auto-cotation sur la grille de compétences et la grille de comportements, six mois après, afin de voir l'évolution de la maîtrise des opérations et des comportements attendus d'un dirigeant. Par ailleurs, il a contribué à la diminution des dysfonctionnements et à l'accroissement de la performance économique et sociale. Rappelons, qu'au sens socio-économique, la qualité intégrale se définit à travers de :

- Bonnes conditions de travail ;
- Bonne organisation du travail ;
- Circuits de communication-coordination-concertation efficaces ;
- Gestion du temps efficace ;
- Formation intégrée adaptée ;
- Mise en œuvre stratégique pilotée.

Le séisme et le « deuil » qui touchent toutes les populations en interne et les autres parties prenantes externes (clients, fournisseurs, instances politiques, institutionnelles, réseau...) doivent être pilotés par le nouveau dirigeant afin que **l'onde de choc** aboutisse à un séisme vertueux, orienté vers le changement et la hausse de la performance socio-économique globale. Le niveau de deuil peut se mesurer en fonction de sa durée, du nombre de personnes touchées, des catégories de population affectées et du degré d'enracinement de l'ancien dirigeant.

Nous récapitulons l'ensemble des indicateurs qualitatifs mis en exergue, dans notre tableau n°62, ci-dessous, à travers les différentes conséquences de l'intégration stratégique du nouveau dirigeant salarié.

Tableau 62 : Les indicateurs qualitatifs de mesure de la SOD

Indicateurs	Critères de mesure
Légitimité	- Autorité reconnue par les parties prenantes internes et externes - Perception et reconnaissance de son adéquation avec le système social
Compétences acquises	- Hausse du nombre de carrés noirs sur la grille de compétences
Conséquences individuelles	- Niveau élevé de satisfaction au travail - Forte implication organisationnelle - Fort engagement au travail - Forte motivation - Niveau faible d'intentions de partir - Pas d'absentéisme du dirigeant - Pas de conflits et d'ambiguïté de rôles
Conséquences politico-stratégiques	- Réalisation des choix d'axes stratégiques - Démarrage ou poursuite de la mise en œuvre - Pilotage actif de la mise en œuvre stratégique - Partage ou définition des normes et des valeurs de l'organisation - Degré d'avancement de la mise en œuvre stratégique des Plans d'Actions Stratégiques (PAP) et du Plan Stratégique Interne et Externe (Pasintex)
Conséquences organisationnelles	- Écoute - Connaissance de l'organisation (règles du jeu, fonctionnement, circuits) - Connaissance de ses membres
Conséquences managériales	- Leadership - Construction d'une nouvelle équipe de direction - Partage ou définition d'un mode et d'une idéologie de management
Gestion du deuil	- Propagation onde de choc - Durée - Nombre de personnes touchées - Catégories de population affectées - Degré d'enracinement de l'ancien dirigeant
Conséquences sociales	- Bonnes conditions de travail - Bonne organisation du travail - Circuits de communication-coordination-concertation efficaces - Gestion du temps efficace - Formation intégrée adaptée - Mise en œuvre stratégique pilotée

La qualité de l'intégration stratégique impacte la performance économique et sociale de l'entreprise, la cohésion, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'entreprise ou l'organisation.

8.4.2. Les indicateurs quantitatifs

Afin de mesurer quantitativement le degré de SOD, nous proposons de s'intéresser aux départs que l'arrivée d'un nouveau dirigeant engendre, en particulier au niveau de l'équipe de direction. Deux indicateurs permettent de rendre compte de ce phénomène et de ces mouvements : le **taux d'instabilité** et le **taux de rotation**. Le premier mesure le ratio du nombre d'entrants par rapport au nombre de sortants. Le second mesure le nombre de sortants par rapport au nombre d'équivalents temps plein. Nous proposons de les calculer pour l'équipe de direction, pour l'encadrement intermédiaire et pour l'ensemble du personnel. En effet, certains auteurs qualifient le noyau dur des membres de l'équipe de direction de « menottes dorées » (Roussillon et Bournois, 2000), car en quittant l'entreprise, il risque d'emporter un savoir-faire fondamental ou une part difficilement supportable du chiffre d'affaires. L'instabilité et la rotation des membres de l'équipe de direction peuvent donc avoir un impact sur la performance socio-économique de l'entreprise. Par exemple, pour l'équipe de direction, les formules de calcul, sont les suivantes :

Taux d'instabilité [de l'équipe de direction] = nombre de nouveau(x) membre(s) [de l'équipe de direction] (nombre d'entrants) ÷ nombre de départ(s) de membre(s) [de l'équipe de direction] (nombre de sortants)

Taux de rotation [de l'équipe de direction] = nombre de départ(s) de membres [de l'équipe de direction] ÷ nombre d'équivalents temps plein [de l'équipe de direction]

La logique voudrait que plus les taux d'instabilité et de rotation sont élevés lors d'un changement de dirigeant et plus la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant est considérée comme difficile, menée trop brutalement ou que partiellement par exemple. Il faut cependant nuancer les conclusions à tirer de ces taux car certains départs ne sont pas forcément négatifs. Le dirigeant de « A. » nous explique qu'il a « [...] vu l'ensemble des directeurs et ils ont vite compris qu'ils allaient devoir travailler. Trois ont demandé une rupture conventionnelle car ils ne s'en sentaient pas capable. C'est ce qu'ils pouvaient faire de mieux. ».

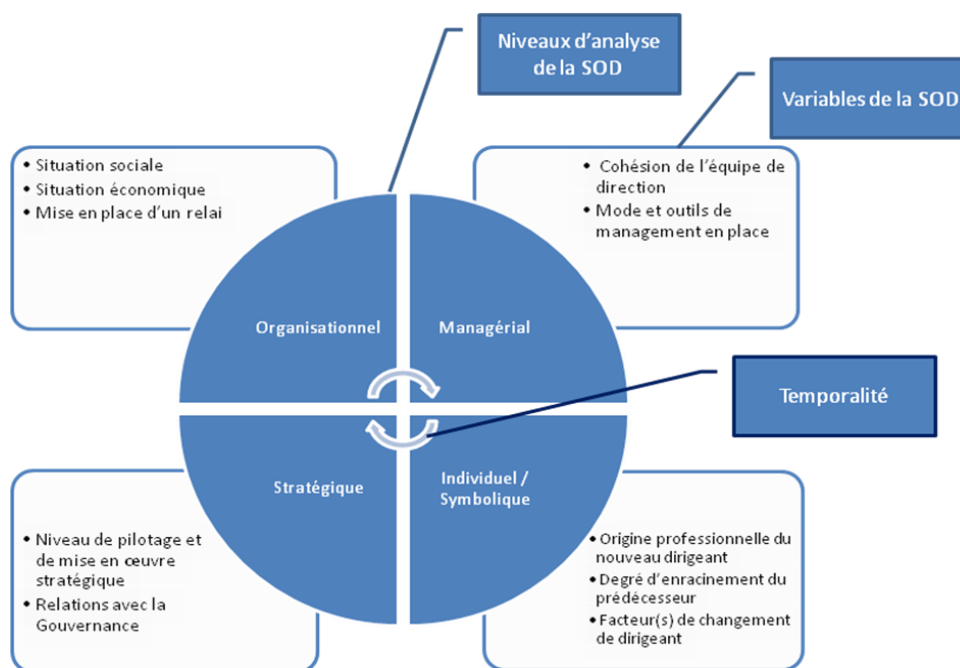
Au-delà des mouvements de personnels « permanents », des **phénomènes d'absentéisme** peuvent apparaître en tant que moyen de résistance « visible » au changement de dirigeant. Ce taux peut être calculé de manière générique, pour toute l'entreprise et, comme nous le proposons, pour chaque population de l'entreprise : l'équipe de direction, l'encadrement et le personnel sans responsabilité hiérarchique.

Afin de compléter ces trois ratios, nous souhaitons que le nouveau dirigeant **évalue lui-même son degré de socialisation organisationnelle**, six mois après son arrivée. Nous ne proposons pas une échelle – qui suppose une analyse statistique et factorielle de nos données – mais une **grille d'évaluation** qui recense les questions clés à se poser au cours de son processus d'intégration stratégique. Nous nous sommes basée sur l'échelle de Chao *et al.* (1994) réalisée sur une population différente de la nôtre et dont certaines dimensions n'ont pas pu être adaptées à notre objet, alors

que d'autres dimensions ont été ajoutées. En effet, l'échelle de Chao *et al.* (1994) ne mesure pas le changement personnel, difficile à saisir par questionnaire.

Afin de construire cette grille, nous avons suivi la **méthodologie** suivante. Tout d'abord, nous avons sélectionné des phrases-témoins issues de diagnostics socio-économiques en lien avec nos dix thèmes. Ensuite, nous avons associé ces dix variables aux différents niveaux d'analyse de la SOD et donc à nos quatre domaines de socialisation organisationnelle, spécifiques au dirigeant salariés, comme le montre la figure n°85. Ces domaines ne sont pas indépendants mais **complémentaires**. Puis, nous avons imputé cette sélection dans des idées-clés synthétiques et d'un niveau de généralisation plus élevé. Enfin, nous avons écrit des **énoncés** commençant par « je connais » ou « je sais », à partir des idées-clés illustrant l'un des quatre domaines de SOD. Ces énoncés sont donc la transposition en phrases d'idées-clés issues des verbatim de nos quatre terrains d'expérimentation empirique.

Figure 85 : Les niveaux d'analyse des variables de la SOD



À partir de cette grille, nous proposons au nouveau dirigeant de répondre à toutes les questions du guide (voir le tableau n°63) par :

- « oui », qui vaut « trois points » ;
- « pas totalement », qui vaut « deux points » ;
- Ou par « non » qui ne vaut qu' « un point »

Nous n'avons pas retenu l'**échelle de Likert**, basée sur cinq possibilités de réponse, car elle ne nous paraît pas adaptée, du fait qu'elle laisse trop de choix possibles. Cela rend le remplissage de ce guide trop long, compte tenu du nombre d'énoncés.

Tableau 63 : Grille d'évaluation de la SOD

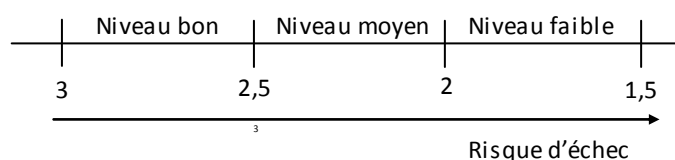
3 = "oui" 2 = "pas totalement" 1 = "non"	1, 2 ou 3
CLARTÉ DU RÔLE ET LÉGITIMITÉ	
Je connais l'implication de mon prédécesseur dans la mise en œuvre stratégique	
Je connais le degré de proximité de mon prédécesseur avec les parties prenantes internes et externes	
Je connais les limites d'une direction bicéphale prolongée	
Je connais le degré de leadership de mon prédécesseur	
Je sais le poids symbolique que je représente en interne et en externe	
<i>Je comprends mon rôle de leader symbolique *</i>	
<i>Je comprends mon rôle de commandant en chef *</i>	
<i>Je comprends mon rôle de politico-stratège *</i>	
<i>Je comprends mon rôle de lien entre la Gouvernance et le reste de l'entreprise *</i>	
<i>Je comprends mon rôle de chef d'orchestre de l'entreprise *</i>	
TOTAL PREMIER DOMAINE DE SOD :	0
INTÉGRATION POLITICO-STRATÉGIQUE	
Je connais le poids des IRP et ses membres	
Je connais les relations entre l'équipe de direction et les autres membres de l'entreprise	
Je connais le degré de proximité de l'équipe de direction avec les autres membres de l'entreprise	
Je connais le niveau de 3C entre l'équipe de direction et les autres membres de l'entreprise	
Je connais la politique commerciale de l'entreprise	
Je connais l'image perçue en interne et en externe	
Je connais l'environnement économique, le marché de l'entreprise	
Je connais nos concurrents	
Je connais la politique d'innovation	
Je connais le niveau de coûts cachés	
Je connais les hauts dirigeants du Groupe	
Je connais l'organisation de la Gouvernance	
Je connais mon degré de pouvoir discrétionnaire et de contrôle exercé par la Gouvernance	
Je connais la stratégie en place à court, moyen et long terme et son degré de pro-activité	
Je sais si la stratégie est connue et comprise de tous	
Je sais si les membres de l'organisation sont inquiets pour l'avenir	
Je sais comment la mise en œuvre stratégique est déclinée et pilotée	
TOTAL SECOND DOMAINE DE SOD :	0
CONNAISSANCE DU MANAGEMENT ET DU GROUPE DE TRAVAIL	
Je connais le degré de centralisation des prises de décisions	
Je connais les conflits existants au sein de mon équipe de direction	
Je connais les missions et délégations de mon équipe de direction	
Je connais les dispositifs de communication avec mon équipe de direction	
Je connais les indicateurs de pilotage	
Je connais le mode de management mis en place avant mon arrivée	
Je connais les outils de management	
Je connais les dispositifs de formation	
Je connais les compétences de mon équipe de direction	
Je connais les pratiques de gestion du personnel	
Je connais le mode d'évaluation et le système de promotion interne	
TOTAL TROISIÈME DOMAINE DE SOD :	0
CONNAISSANCE ET COMPRÉHENSION DE L'ORGANISATION	
Je connais l'ambiance générale de l'entreprise	
Je connais les conflits existants au sein de l'entreprise	
Je connais le poids du passé et l'histoire de l'entreprise	
Je connais les clivages existants entre les services	
Je connais le niveau d'absentéisme	
Je connais le taux de rotation du personnel	
Je sais s'il y a eu un Plan Social et Économique (PSE)	
Je connais l'organigramme	
Je connais la répartition du travail	
Je connais les délégations	
Je connais le niveau de qualité des biens et services de l'entreprise	
Je connais le parc clients	
Je connais le niveau de croissance économique	
Je connais les circuits les dispositifs de communication	
Je me suis présenté(e) à tous	
Je connais règles et procédures	
Je connais le langage spécifique de l'entreprise	
TOTAL QUATRIÈME DOMAINE DE SOD :	0
TOTAL NIVEAU DE SOD :	0

* = énoncés qui ne sont pas issus d'une idée-clé de notre arborescence

Cinq énoncés ne sont pas issus d’une idée-clé de notre arborescence mais de nos résultats « personnels ». Il s’agit des cinq rôles du dirigeant mis en exergue dans notre chapitre 3. Suite à la réalisation de cette auto-évaluation, nous proposons au nouveau dirigeant de comptabiliser le nombre de « points », afin de pouvoir **analyser les résultats** (voir le tableau n°64). Une des limites principales, et évidente, de cet outil, est qu’il n’est utile et pertinent que s’il a été rempli de façon honnête, humble et réaliste par le nouveau dirigeant. Il est essentiel que la personne comprenne que fausser les résultats ne sert à rien. Au contraire, il est important qu’elle se montre transparente et se qu’elle se pose sérieusement ces questions car elle a besoin de prendre du recul et de mettre en exergue ses lacunes.

Tableau 64 : Analyse des résultats

	Niveau de SOD bon	Niveau de SOD moyen	Niveau de SOD faible
Intégration politico-stratégique	Entre 51 et 42	Entre 41 et 34	Entre 33 et 25
Connaissance du management et du groupe de travail	Entre 33 et 27	Entre 26 et 22	Entre 21 et 16
Connaissance et compréhension de l’organisation	Entre 51 et 42	Entre 41 et 34	Entre 33 et 25
Clarté du rôle et légitimité interne et externe	Entre 30 et 25	Entre 24 et 20	Entre 19 et 15



Niveau bon = [entre (nombre d’énoncés x 3) et (nombre d’énoncés x 2,5)]

Niveau moyen = [entre 1- (nombre d’énoncés x 2,5) et (nombre d’énoncés x 2)]

Niveau faible = [entre 1- (nombre d’énoncés x 2) et (nombre d’énoncés x 1,5)], le tout arrondi à l’unité

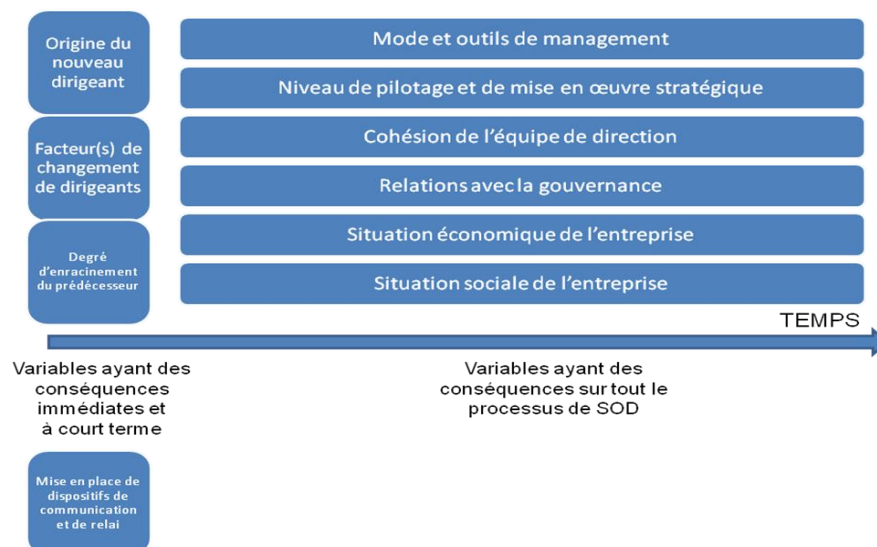
En-dessous, soit l’évaluation a été réalisée trop tôt, soit la situation est vraiment inquiétante et nécessite une réaction rapide de la part du dirigeant lui-même, de la Gouvernance et/ou des autres agents socialisateurs pour intensifier l’intégration stratégique ou la transmission des informations, compétences, connaissances... Les limites de cette évaluation et de l’analyse de ses résultats sont qu’elles n’ont pas été testées **empiriquement**. De plus, les niveaux ont été fixés de manière « aléatoire ».

Un de nos résultats issu de cette grille est qu’aucune idée-clé du thème « **Origine professionnelle du nouveau dirigeant** » n’a pu être transposée en énoncé. Nous l’interprétons par le fait qu’il y a très peu d’expressions spontanées sur ce thème (seulement neuf), que l’origine impacte

les besoins de SOD initial mais qu'elle a moins d'importance au moment de l'évaluation et par l'acquisition de légitimité et d'expérience professionnelle du nouveau dirigeant après six mois. L'origine a donc un **impact immédiat** sur le temps à consacrer pour rencontrer et faire connaissance avec les parties prenantes internes et externes mais l'évaluation, six mois plus tard, sera la même, qu'elle que soit le passé professionnel du dirigeant.

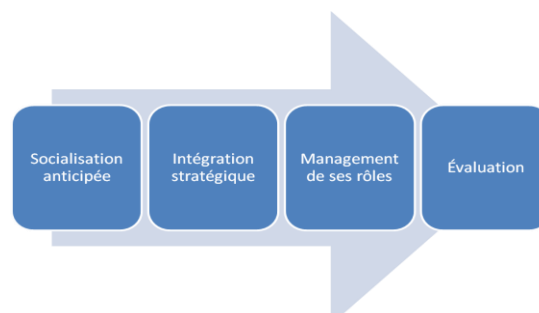
L'origine, le(s) facteur(s) de changement de dirigeant, le degré d'enracinement de l'ancien dirigeant et la mise en place de relais sont les thèmes qui impactent le plus le niveau du séisme et le besoin de re-socialisation des autres acteurs de façon « immédiate » et « à court terme ». A contrario, les autres variables ont un effet plus diffus dans le temps. À ce titre, Chao *et al.* (1994) démontrent que la socialisation a lieu tout au long de la carrière des personnes, en fonction des frontières franchies. L'**intensité des variables** de la SOD varie donc dans le temps, comme le synthétise la figure n°86.

Figure 86 : L'intensité des variables de SOD dans le temps



La mesure quantitative du degré de SOD est donc permise à la fois travers des **indicateurs de mouvements de personnel** (taux d'instabilité et de rotation), d'absentéisme, plutôt factuels et faciles à calculer, et à la fois par une **auto-évaluation** faite par le nouveau dirigeant, plus subjective et personnelle. Ainsi, une quatrième phase émerge pour la SOD : celle de l'**évaluation** (voir la figure n°87).

Figure 87 : Les quatre phases de la SOD



8.4.3. Les indicateurs financiers

Le savoir est au centre du processus de création de richesse, d'après Bayad et Simen (2003). En effet, selon Penrose (1959), l'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un **employé capable**, qui intervient dans le processus de production, quitte l'entreprise. L'auteur donne donc une valeur économique à la connaissance, qui est particulièrement forte lorsqu'il s'agit d'un dirigeant au regard de ses rôles et de ses compétences et comportements spécifiques. Cette valeur économique peut être mesurée grâce au calcul des coûts-performances cachés et à l'indicateur de la **Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables** (CHVACV) proposés par Savall et Zardet. Cet indicateur est calculé ainsi :

Valeur Ajoutée sur Coûts Variables = Chiffres d'affaires - Charges variables

Nombre d'heures attendues = nombre d'heures sur une année de travail × l'effectif moyen à temps plein

CHVACV = Valeur Ajoutée sur Coûts Variables ÷ Nombre d'heure attendues

Elle est en moyenne de 30 euros. Cet indicateur permet d'évaluer de manière pécuniaire l'énergie, en termes de matières, temps, technologies... consacrée à réguler des dysfonctionnements. Ces régulations sont classées en six composants. C'est une approximation du coût du poste de travail (charges de personnel et matériel compris), avec une imputation rationnelle des frais fixes que l'on retrouve dans la comptabilité « classique ». Les « **surconsommations** » sont les quantités de consommations qui sont évaluées financièrement à partir des prix effectivement supportés par l'entreprise. Les activités humaines de régulations sont exprimées en unité de temps, appelées « **surtemps** » et « **non-production** » (qui résulte de l'absence d'activité productive due à la régulation des dysfonctionnements). Les temps de glissements de fonction entre une personne mieux rémunérée que celle qui devait normalement réaliser la tâche est mesurée par le « **sursalaire** ». La « **non création de potentiel** » correspond au coût en temps humains des actions en investissement immatériel que l'entreprise ne peut réaliser au cours d'une période donnée du fait que les acteurs sont accaparés par la régulation de dysfonctionnements et qu'ils ne peuvent pas dégager de temps suffisant pour certaines actions à plus long terme. Le dernier composant est les « **risques** » provoqués par les dysfonctionnements.

Le calcul des coûts cachés permet de mesurer les coûts cachés liés à **l'arrivée d'une personne**. Trois types de coûts cachés sont possibles :

- Les coûts liés au recrutement ;
- Les coûts de formation ;
- Les coûts d'apprentissage.

Le **recrutement** entraîne du temps pour le service du personnel, des coûts de cabinets spécialisés, des chasseurs de têtes... Les **coûts de formation** correspondent aux coûts d'éventuelles formations internes et externes. Les **coûts d'apprentissage** sont en lien avec la prise de connaissance de la fonction, de l'unité, voire de l'entreprise si la personne vient de l'externe. L'apprentissage engendre surtout de la sous-activité et des coûts cachés de surtemps et de non production.

Les coûts liés au recrutement restent valables pour le changement de dirigeant. Cependant, ceux liés à la formation le sont moins car nous avons vu dans notre chapitre 6 que la formation des nouveaux dirigeants était rare et sous-estimée. Enfin, les coûts d'apprentissage peuvent être répartis pour les quatre principales reprises qu'effectue le nouveau dirigeant : les reprises du rôle, politico-stratégique, organisationnelle et managériale. Enfin, nous pouvons identifier les risques liés au changement de dirigeant. Nous parlons de coûts-performances cachés en réalité car la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance, un coût.

Les coûts-performances liés à la **reprise de rôle** peuvent être dus à des glissements de fonction, des surtemps de réalisation de l'activité, de la non-production, un manque de qualité de tâches techniques, plus de temps de vérification, de contrôle... qui sont d'autant plus importants en cas de mauvais transfert des compétences et des connaissances tacites lors du changement de dirigeant. Les coûts-performances liés à la **reprise politico-stratégique** comprennent le temps de la construction d'une relation de confiance avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes, et la Gouvernance en particulier, des décisions qui n'ont pas été prises, ou trop tard, un manque à gagner, une non création de potentiel... dus à un certain temps de flottement et de vulnérabilité stratégique. Ceux liés à la **reprise organisationnelle** correspondent aux temps de compréhension des différents circuits de communication-coordination-concertation (3C) et hiérarchiques. Les coûts-performances liés à la **reprise managériale** intègrent les temps de compréhension des outils et du mode de management en place, ainsi que le temps consacré à la construction de l'équipe de direction. Les risques portent sur la perte éventuelle de clients ou fournisseurs et la perte de confiance des actionnaires et de la Gouvernance. De façon transversale, il faut prévoir les temps de recherche d'informations et de réalisation des différents diagnostics, suivis des projets ; préconisés dans le POMP. L'ensemble des coûts-performances cachés liés au changement de dirigeant sont présentés dans le tableau n°65.

Tableau 65 : Les coûts-performances cachés liés au changement de dirigeant

Types de coûts-cachés	Critères de mesure
Les coûts de recrutement	- Temps consacré au recrutement par le service du personnel - Prix des honoraires des prestataires
Les coûts-performance cachés liés à la reprise du rôle de dirigeant	- Prix de stages éventuels - Temps des agents socialisateurs et formateurs - Glissements de fonction - Défauts de qualité
Les coûts-performance cachés liés à la reprise politico-stratégique	- Qualité de pilotage stratégique et politique du dirigeant - Temps de prise de décisions - Période de vulnérabilité ou de flottement stratégique - Construction relation avec les parties prenantes internes et externes
Les coûts-performance cachés liés à la reprise organisationnelle	- Compréhension des circuits 3C et hiérarchiques - Compréhension des normes - Temps de changements organisationnels
Les coûts-performance cachés liés à la reprise managériale	- Compréhension mode et outils en place - Construction équipe de direction - Temps de changements managériaux
Risques	- Perte de confiance Gouvernance - Perte de clients - Perte de fournisseurs

Ainsi, plus les coûts-performances cachés sont élevés, plus la SOD est chronophage et demandeuse d'énergie. Ils sont donc particulièrement élevés en cas de révolution et de rupture politico-stratégique et/ou organisationnelle et/ou managériale. Cela n'est pas forcément négatif, rappelons-le, si ce qui existait avant ne convenait plus et que la métamorphose était indispensable à la survie-développement de l'entreprise.

Au-delà de l'évaluation des coûts-performances cachés, le degré de SOD peut être évalué selon **l'évolution du niveau de performance socio-économique**, à travers les documents et indicateurs comptables classiques, tels que le niveau de **chiffres d'affaires** ou **l'excédent brut d'exploitation**, par exemple.

8.4.4. Évaluation du degré de SOD sur nos terrains d'expérimentation

Nous avons **évalué le degré de socialisation organisationnelle des quatre dirigeants en « laboratoire »**, à partir de documents de l'entreprise, de nos observations personnelles, des échanges avec notre équipe d'intervenants-chercheurs, des échanges avec les membres de l'entreprise et des points d'analyse synthétiques réalisés par l'équipe d'intervenants-chercheurs, et

son responsable d'activités en particulier. Ces points d'analyse permettent de garder une trace écrite et une traçabilité de l'histoire de l'intervention et des points de vigilance et d'amélioration perceptibles à surveiller. Nous nous sommes également basée sur des interventions dans des colloques, sur des notes de réunions et sur les entretiens individuels complémentaires réalisés avec les huit dirigeants. Ce test représente la **conclusion de notre analyse** présentée dans les chapitres 5 et 6.

Pour chaque terrain, nous souhaitons présenter des éléments d'évaluation qualitative, quantitative et financière de la socialisation, en fonction des indicateurs de notre tableau n°63. Cependant, nous ne pouvons pas évaluer tous les indicateurs. Au niveau qualitatif, les compétences acquises ne sont pas évaluées car nous n'avons pas demandé aux dirigeants de coter la grille de compétences, et les conséquences individuelles ne le sont que très partiellement. Au niveau quantitatif, nous n'avons pas rempli la grille d'évaluation au nom des nouveaux dirigeants. Enfin, nous ne sommes pas toujours en mesure de mesurer les indicateurs financiers car, compte tenu du temps imparti, le calcul des coûts-performances cachés n'a pas pu être réalisé et il constitue une perspective de recherche future. De plus, certains nouveaux dirigeants sont présents dans l'entreprise depuis moins d'un an, les documents comptables ne reflètent donc pas le changement de dirigeant, ce qui rend toute comparaison avant-après impossible.

➤ La SOD du nouveau dirigeant de « T. »

Le nouveau dirigeant de « T. » a failli partir car il avait atteint un certain degré de saturation, notamment à cause du calendrier social délicat et lourd. Cependant, il est resté et il s'est investi beaucoup au sein de l'entreprise :

« J'ai une grosse présence dans l'entreprise, pour animer des séances de 1^{er} ou 2nd niveau (réunion de production, commercial, R&D...), m'informer sur les antennes internes et externes. J'ai des rendez-vous avec des gens de l'extérieur (avocats, banquiers...), j'assume les signatures. Je travaille jusqu'à 22h ou 23h pour préparer l'avenir plusieurs fois par semaine, j'ai des projets pour l'entreprise. De 8h à 18h j'anime, je contribue à l'animation du management socio-économique, je fais des représentations à l'extérieur, je fais avancer des projets importants. Avant 8h ou après 18h, je travaille sur l'avenir, sur des sujets de fonds. ».
(le nouveau dirigeant de « T. »)

Il apparaît comme étant légitime, à la fois en interne et en externe :

« Je fais quelques voyages chez des clients ou fournisseurs, des salons clés. ».
(le nouveau dirigeant de « T. »)

C'est un dirigeant qui ne fait pas partie de la famille de M. et pourtant, nous sentons qu'il tient beaucoup à cette entreprise et qu'il a à cœur de sauver ses 230 emplois. Les conséquences politico-stratégiques ont surtout concerné la Gouvernance :

« Ma première décision forte a été de restaurer la transparence vis-à-vis des actionnaires : co-décider des investissements forts. Puis, de mettre en place une méthode de management socio-économique. ».
(le nouveau dirigeant de « T. »)

Les conséquences managériales ont été importantes car :

« Le problème majeur chez « M. » est le courage managérial et également la « servitude volontaire ». Ce sont des notions un peu métaphysiques mais nous nous rendons compte que les anciens modes de management ont réussi à faire accepter aux salariés un degré de servitude très important. L'objectif, en implantant le management socio-économique, n'était pas que les salariés disent, en façade, que c'est une bonne méthode de management. L'objectif était de faire sauter les verrous dans la tête des salariés, ce qui est très délicat. Aujourd'hui, les salariés continuent à accepter cette servitude du passé et ils n'ont pas encore véritablement relevé la tête, ce qui leur permettrait de passer à l'action. Mon challenge quotidien est d'amener les salariés vers ce courage. Le deuxième challenge me restant à relever est d'accélérer ce changement, dans un environnement de crise durable. Nous venons de lancer une action qui se dénomme « Changement de braquet ». L'objectif est de faire sauter ces verrous et d'amener les salariés à beaucoup plus de courage, à se poser les bonnes questions, pour qu'ils se transforment ou qu'ils changent s'il y a des choses qui ne fonctionnent pas dans l'entreprise. Il faut en prendre acte et changer les choses. »
(le nouveau dirigeant de « T. »)

Au niveau des conséquences organisationnelles, si la connaissance de l'organisation est bonne, celle des collaborateurs est encore limitée même si :

« Une note a été faite deux semaines avant mon arrivée, je connaissais du monde en tant qu'ancien fournisseur. ».
(le nouveau dirigeant de « T. »)

Certains ouvriers regrettent cependant son manque de proximité et de présence dans les ateliers de production. Le nouveau dirigeant étant à son poste depuis plus d'un an, nous pouvons mesurer son impact sur la performance socio-économique de l'entreprise :

« Le 1^{er} septembre 2010, nous avons anticipé une perte de trois millions d'euros. Suite à cela, nous avons mené une opération que nous avons appelé « Sursaut ». En fin d'année, nous avons pu limiter les pertes à 2,4 millions d'euros grâce à cette opération. Pour ce faire, nous avons entrepris des actions majeures et très importantes. Par exemple, l'une de ces actions a consisté à vendre des stocks morts. Une autre était d'épurer les comptes et de mettre en place des bonnes pratiques au niveau des ressources humaines. À ce titre, nous avons, dans l'urgence, solder des congés payés puisqu'il y avait peu de gestion à ce niveau. Cet ensemble de mesures nous a permis d'apporter des résultats relativement importants. Après un an et demi d'action socio-économique, notre résultat d'exploitation fin septembre 2011, est de plus de 100 000 € alors que nous venons de 2,4 millions de pertes. Ainsi, nous avons obtenu des résultats très tangibles dans un délai assez court. Par exemple, nous avons amélioré de huit points la productivité dans l'un des ateliers. Par ailleurs, nous avons baissé respectivement de 25 % les déchets dans ce secteur pour la partie chimie, de 30 % pour un produit intermédiaire et de 33 % sur des produits finis en lien avec cet atelier. Nous sommes donc sur une courbe régulière de diminution de ces déchets. Grâce aux diagnostics verticaux, nous avons mis en œuvre beaucoup d'actions. Ces dernières nous amènent à travailler au quotidien sur l'ensemble des process pour arriver ensemble, à obtenir ces résultats. Aujourd'hui certains challenges restent à relever. »

(le nouveau dirigeant de « T. »)

Fin 2009, l'entreprise perdait 4 millions d'euros et fin 2010, elle est passée à 2,4 millions d'euros de pertes. L'entreprise est encore dans le rouge mais elle se redresse. De plus la Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables est passée de 37,10 € en 2009 à 38,85 € en 2011, ce qui signifie que les membres de l'entreprise créent plus de valeur ajoutée en une heure de travail, tout comme ils en détruisent plus s'ils consacrent ce temps à réguler des dysfonctionnements. C'est donc un indicateur d'amélioration de la situation socio-économique de l'entreprise.

Les trois points importants sur lesquels travaille le dirigeant sont la construction d'un entourage avec des personnes clés dynamiques. Il en existe beaucoup au sein de « M. » mais elles ne sont pas toutes à des postes clés. Le deuxième point est un pilotage plus serré. Enfin, le dernier consiste à continuer à prendre des décisions radicales de transformations des structures et des comportements, même s'il y a un meilleur pilotage dans un certain nombre de dossiers, jumelé à la mise en place progressive d'un management de proximité. Par ailleurs, le changement de dirigeant a permis à l'entreprise de sortir du gouffre financier et de fortement améliorer sa performance socio-économique. Le degré de SOD est donc plutôt élevé, même si la durée de son intégration stratégique a été très longue, puisque notre équipe estime qu'elle a duré environ un an et demi.

➤ La SOD du nouveau dirigeant de « S. »

En termes de conséquences en partie individuelles et en partie organisationnelles, le nouveau dirigeant est fortement impliqué dans son travail et il est très investi dans les dispositifs de communication-coordination-concertation (3C) de l'entreprise :

« Une semaine-type : lundi et vendredi à L., le reste en déplacement. Le lundi, j'ai une grosse séance de mails, des groupes de travail, des conférences téléphoniques, je vois les équipes lyonnaises et je fais le point avec mon assistante sur la logistique de la semaine à venir. Le vendredi, il y a des conférences téléphoniques, c'est la journée consacrée aux projets. Les autres jours, je suis en visite sur différents sites, en réunion avec le Comité de Direction, le Comité opérationnel, le Comité d'Entreprise et j'en profite pour voir mes collaborateurs en individuel. Ce ne sont que des dispositifs 3C, c'est ça le rôle du Directeur Général. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Les conséquences politico-stratégiques portent sur la poursuite de la mise en œuvre du management socio-économique :

« Aujourd'hui, dans une entreprise de service avec 1 600 collaborateurs, avoir des managers compétents, dynamiques et qui travaillent dans le sens de la stratégie de l'entreprise constituent la clé de la réussite. Nous fondons notre stratégie sur la mise en œuvre du management socio-économique chez « S. » pour arriver au niveau d'efficacité et de rentabilité de la première entreprise, « G. ». ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Le nouveau dirigeant pilote la mise en œuvre stratégique de manière active, aidé par les outils, et il a écrit son propre Plan d'Actions Stratégiques Interne Externe :

« Les outils, comme le Plan d'Actions Stratégiques Interne Externe (PASINTEX), Plan d'Actions Prioritaires (PAP), Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN), sont les moyens de co-construire ce changement. Le processus suit son cours notamment grâce au travail remarquable qui se fait actuellement. Sur cette mission qui est très importante, il y a 17 grappes de formations-concertations qui se déploient en parallèle et de manière synchronisée, accompagnées d'une centaine d'assistances personnalisées réalisées auprès de l'ensemble du personnel encadrant. ». Et de rajouter : *« Les outils nous permettent de rythmer et d'orienter l'entreprise correctement notamment sur une chronologie semestrielle concernant le Plan d'Actions Prioritaires (PAP), ou les Contrats D'activités Périodiquement Négociables (CAPN). Cette démarche donne un bon rythme à l'entreprise, permet de proposer des objectifs aux salariés de façon très régulière. Enfin, cette démarche nous aide beaucoup au pilotage de l'entreprise. ».*
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Les conséquences managériales portent sur l'apprentissage, le partage et le soutien du mode de management socio-économique dans les deux entités :

« Au niveau du management socio-économique je suis clairement un débutant de premier niveau. Chez nous, nous parlons de « Jedi » [note de l'auteur : en référence à la saga « La guerre des étoiles »] pour ceux qui sont habitués mais je ne le suis pas encore. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Il a cherché à comprendre et à approfondir son degré de connaissances et de maîtrise du management socio-économique, en toute humilité.

« Le fait de débiter en faisant une formation sur le management socio-économique m'a permis de comprendre rapidement l'imbrication et le fonctionnement des outils. Cela m'a également permis de pouvoir parler le même langage que mes collaborateurs, ce qui constitue un atout évident. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Il précise également que :

« Ces outils et méthodes de management socio-économique, intégrés dans le quotidien, donnent un cadre et aident beaucoup nos managers de premier niveau. Cela permet aux premiers managers de se positionner et de piloter leur équipe en relation avec la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, cela met tout le monde en ordre de bataille pour les faire avancer dans la même direction. C'est très efficace. Lorsqu'une entreprise est dotée d'une telle boîte à outils, nous obtenons facilement l'adhésion des collaborateurs. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

La construction d'une nouvelle équipe de direction dynamique et loyale représente le meilleur indicateur de la réussite de la SOD de ce dirigeant :

« [mon prédécesseur] a construit l'équipe de direction commune entre les deux sociétés. À ce moment, nous avons essayé de rapprocher ces deux entreprises. Bien évidemment, il a introduit le management socio-économique en prenant la tête de l'entreprise. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Les conséquences organisationnelles sont en lien avec la connaissance et la transformation du mode d'organisation :

« Aujourd'hui, nous essayons de rapprocher l'histoire respective de ces deux entreprises différentes. « S. » est une entreprise qui, à l'inverse de « G. », n'est absolument pas efficace, a des « process » extrêmement complexes et une somme de coûts cachés certainement gigantesque. En revanche, une des qualités de cette entreprise est qu'elle est rompue à travailler dans un mode de pilotage anglo-saxon dans un environnement très « américanisé » qui est aujourd'hui, avec un actionnaire américain, une force. Notre enjeu est de déployer le management socio-économique sur la deuxième entreprise, « S. ». Le fait d'avoir une société sœur qui pratique le management socio-économique depuis dix ans, facilite grandement cet enjeu. En effet, cela permet d'accélérer l'adhésion de l'ensemble du personnel à cette méthode et aux outils. Le management socio-économique est au cœur de notre stratégie et lorsque nous parlons d'une société de service, son principal actif est ses hommes. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Il a fait le tour des agences afin de connaître les membres de l'entreprise. La gestion du deuil et la prise de légitimité ont été les plus délicats :

« La transition s'est faite très vite. J'ai succédé à une personne qui était adulée chez « G. », qui avait droit d'accès pendant dix ans dans l'entreprise, ce qui était une vraie difficulté. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Il a très vite dû rassurer les parties prenantes internes sur ses scénarios de reprises :

« La première question que mes collaborateurs m'ont toujours posée, quand je les ai rencontrés dans les trois premiers mois, était de savoir si nous allions continuer le management socio-économique. C'est vraiment la première question que me posaient les collaborateurs avant même de dire si les résultats allaient bien ou si nous allions faire d'autres choses. Ainsi, j'ai dû les rassurer et leur dire que nous allions poursuivre dans cette démarche et que nous allions même l'intensifier avec l'arrivée de « S. ». En effet, cette entreprise pratique depuis des années le management socio-économique, parfois avec des difficultés mais cela permet aussi de saisir des opportunités. J'ai appris rapidement en commençant par le lexique : dysfonctionnements, contribution et les outils. ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

Une des principales difficultés rencontrées par le nouveau dirigeant au début de sa socialisation organisationnelle est d'être reconnu et de s'imposer en tant que patron, et non plus comme leur collègue, à la suite d'un leader charismatique.

Suite aux deux diagnostics et groupes de projets verticaux qui ont eu lieu après l'arrivée du nouveau dirigeant, nous avons pu observer une nette amélioration des conditions de travail (avec le recrutement de personnel manquant et la poursuite d'ouvertures de postes), de l'organisation de travail (avec l'amélioration du process de remise des documents techniques aux techniciens : plan d'implantation...), des circuits 3C (avec notamment la construction d'un ordre du jour avec les thèmes suivants : le résultat, la performance, les dysfonctionnements et une fiche de résolutions obligatoire), de la gestion du temps (avec l'adaptation des horaires du stock pour assurer la présence d'une personne de la logistique en permanence), de la formation intégrée (avec la formation du personnel sur le nouveau logiciel, afin qu'ils connaissent toutes les fonctions et qu'ils puissent remonter les informations pour améliorer le développement du logiciel, avec les services environnants) et de la mise en œuvre stratégique (en expliquant et diffusant la stratégie du groupe de manière équitable entre les populations commerciale et technique, par exemple).

De manière quantitative :

« Il n'y a eu qu'un départ de membre du Comité de Direction mais il était prévu avant ma nomination. Un autre membre (directeur commercial) a hésité à partir mais plus maintenant ce qui est une fierté pour moi, ça veut dire que je ne gère pas mon affaire si mal que ça ! ».
(le nouveau dirigeant de « S. »)

La personne qui est partie a été remplacée par un membre interne, promu. Il y a eu un nouveau Directeur Administratif et Financier. Le responsable du système d'information et le directeur Grands Comptes ont été changés. Le taux d'instabilité est alors de : $4 \div 3 = 1,3$ et le taux de rotation de : $3 \div 13 = 23 \%$. Les changements ont été nombreux mais décidés par le nouveau dirigeant et préparés.

Concernant l'évaluation financière, les coûts-performances cachés doivent surtout se situer au niveau des reprises de rôles (le nouveau dirigeant n'avait jamais occupé ce poste auparavant) et

managériales (pour consolider la cohésion de deux équipes différentes et trouver son leadership et son style de direction propres).

En conclusion, les différentes reprises ont duré environ six mois et elles ont été facilitées par le pilotage d'un Groupe de Projet Horizontal, et par la mise en place d'outils et d'indicateurs communs. Le degré de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant de « S. » est plutôt élevé et progresse de façon constante et très positive.

➤ Évaluation du degré de SOD du nouveau dirigeant de « F. »

De manière qualitative et concernant la légitimité du nouveau dirigeant de « F. », il semble que l'autorité du nouveau dirigeant soit reconnue mais il est perçu comme étant en inadéquation avec le secteur médico-social, comme l'exprime un ancien membre de la direction de « F. » :

« Je n'ai pas accepté la décision du Conseil d'Administration, pour moi le choix de ce dirigeant c'est n'importe quoi, ce n'est pas possible de travailler avec quelqu'un d'illégitime, qu'on ne respecte pas. Pour moi c'est un espèce de pingouin, un mercenaire. J'ai souhaité partir. ».
(un ancien membre de la direction de « F. »)

En effet, il ne connaît pas vraiment le secteur, et il pense pouvoir diriger une Fondation du secteur médico-social comme une industrie, alors que les valeurs et les collaborateurs sont très différents.

Nous n'avons pas observé un fort engagement au travail, ni une forte motivation mais bien une forte envie de rester. Au niveau politico-stratégique, si les intentions d'amélioration sont là, nous ne pouvons pas en dire autant au niveau des actes. En effet, les résolutions prises au sein du Groupe de projet « Mise en place d'une nouvelle direction générale », n'ont été que très partiellement mises en place et pilotées : le nouveau dirigeant a retardé de plusieurs mois la présentation des changements organisationnels, l'écriture du Plan d'Actions Stratégiques Interne et Externe (Pasintex) n'a jamais abouti, ce qui a stoppé la dynamique des Plans d'Actions Prioritaires (PAP). Concernant les conséquences organisationnelles, le nouveau dirigeant a adopté une démarche heuristique afin de comprendre le fonctionnement et les circuits de l'organisation. Il est allé à la rencontre des membres de la Fondation. Il a immédiatement voulu changé l'organisation et l'organigramme, ce qui était nécessaire compte tenu de la taille de la Fondation.

Ce sont les conséquences managériales qui ont été les plus fortes car la construction de la nouvelle équipe de direction s'est faite dans la douleur, avec le départ de trois membres, depuis longtemps dans l'organisation et considérés comme légitimes. L'idéologie et les principes du management socio-économique sont loin d'être compris et partagé, ce qui divise les managers. Certains continuent à appliquer les principes et à utiliser les outils du management socio-économique, alors que d'autres reviennent à leurs anciennes habitudes et pratiques, peu formalisées, pas partagées et non instrumentées. Le deuil était plus ou moins terminé au moment de l'arrivée du nouveau dirigeant, plusieurs mois après le départ de son prédécesseur, malgré un fort enracinement de ce dernier. Comme il n'y a pas eu de diagnostic réalisé suite à l'arrivée du nouveau dirigeant, nous ne pouvons pas évaluer les conséquences sociales du changement de dirigeant.

Au niveau quantitatif et de l'équipe de direction, il y a trois départs, une arrivée (au moment de la rédaction de cette thèse), sur sept membres de l'équipe de direction, soit un taux d'instabilité de : $1 \div 3 = 33 \%$ et un taux de rotation de l'équipe de direction de : $3 \div 7 = 43 \%$. Le taux important de rotation peut fragiliser, encore un peu plus, la cohésion et l'efficacité de l'équipe de direction. Cela peut avoir des conséquences sur le pilotage et l'avancée de projets stratégiques.

Le nouveau dirigeant a donc « tout misé » sur la reprise organisationnelle. Peut-être pense-t-il que cette reprise facilite les trois autres. Nous estimons qu'il a besoin d'approfondir ses connaissances en termes de mode de management, de fonctionnement du secteur et de monter en compétences, notamment en compétences managériales. Le fait qu'il vienne de l'externe et d'un autre secteur d'activité a eu un impact important sur sa SOD car il a cherché à calquer ses anciennes méthodes de travail et son style de direction, tels quels, sur la nouvelle organisation (en termes de procédures, de contrôle interne...) sans chercher à mieux comprendre le mode de management et l'organisation de « F. ».

Nous n'avons pas évalué les coûts-performances cachés mais nous supposons qu'ils sont importants au niveau de la rotation du personnel, des temps supplémentaires de contrôle, de coordination, de réunions dus au manque de pilotage et de formalisation des indicateurs et des outils de management socio-économique. Le degré de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant de « F. » n'est pas très élevé a priori et son processus est ralenti par son ego, son manque d'humilité et de recul.

➤ La SOD du nouveau dirigeant de « M. »

En termes de légitimité et de conséquences individuelles, le nouveau dirigeant de « M. » est très impliqué dans son travail :

« Je passe une heure par jour au traitement du courrier et des mails. J'ai 1h30 de voiture par jour, ce n'est pas neutre dans mon agenda et cela allonge les journées de 10-12h de travail. J'ai beaucoup de dispositifs (réunions de cadres, du Comité de Direction, avec les instances, le Conseil d'Administration, des comités thématiques, avec le National et des rendez-vous). Je passe beaucoup de temps de préparation et de suivi car je dois assurer la représentation interne et externe. »
(le nouveau dirigeant de « M. »)

Il se considère légitime du fait de son origine :

« Je viens de l'interne. J'étais un des cinq adjoints du dirigeant. Le dirigeant précédent est venu me chercher en 2005, il avait un poste pour moi. Quand il a été au clair avec son avenir professionnel, j'ai été le premier à le savoir et il m'a convaincu que je devais le remplacer. ».
(le nouveau dirigeant de « M. »)

Cette origine et cette proximité avec son prédécesseur lui permettent de très bien connaître la politique, la stratégie, l'organisation et le management en place au sein de la Mutuelle. Le diagnostic qui a fait suite à son arrivée met en exergue quatre pistes principales d'amélioration : la charge et la répartition des activités ; la cohésion et les dispositifs de communication-coordination-concertation ; le leadership et le marketing interne ; la prospective et la mise en œuvre stratégique.

Ces éléments font surtout référence aux thèmes des circuits de communication-coordination-concertation et de la mise en œuvre stratégique, ce qui laisse penser que les quatre autres thèmes rencontrent peu de dysfonctionnements exprimés.

Les conséquences managériales portent surtout sur la construction d'une cohésion dans l'équipe de direction, qui n'a connu aucun mouvement ni instabilité, mais qui souffre de jalousies et comportements déloyaux :

« Il faut avoir les moyens de la stratégie (économiques et humains). Je peux mourir demain, certains adjoints se débrouillent car ils ont des métiers transversaux et leur propre vision stratégique. Il faut se perfectionner dans les faiblesses de ses collègues. »
(le nouveau dirigeant de « M. »)

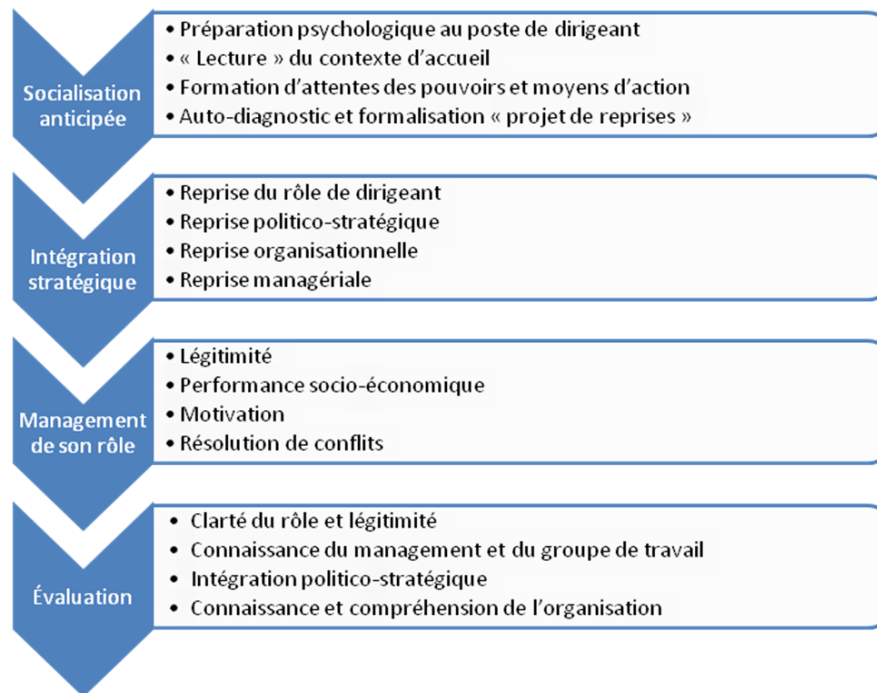
Le nouveau dirigeant a donc pu et su profiter d'un véritable relais car il a été choisi, soutenu et accompagné par son prédécesseur. De plus, il a su s'imposer auprès de ses anciens collègues, même s'il lui reste à renforcer la cohésion de son équipe en « dénouant » le conflit qui l'oppose à l'un des membres de son équipe puisqu'il a choisi de conduire le changement avec beaucoup de concertation.

8.5. Modélisation de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié

Nous arrivons à l'aboutissement de cette thèse : la modélisation de notre concept de Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié. Elle a été construite à partir de la démonstration de nos hypothèses et des mises en relations entre les concepts et les variables. Ses caractéristiques sont mesurables, repérables et observables.

Notre modèle a évolué tout au long de ces trois années de thèse, et c'est là tout l'intérêt et la richesse de la recherche-intervention longitudinale et son aspect dynamique. Dans un premier temps, nous proposons une **synthèse de nos résultats** dans la figure n°88 :

Figure 88 : Synthèse de nos résultats



Le nouveau dirigeant salarié entreprend **quatre types de reprises** à son arrivée :

- Reprise du rôle de dirigeant ;
- Reprise politico-stratégique ;
- Reprise managériale ;
- Reprise organisationnelle.

Nous proposons une opérationnalisation de ces reprises à travers des actions à mener dans un plan de « reprises » lors de l'intégration stratégique, formalisé dans un Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP).

Nous avons mis en exergue **quatre domaines de SOD**, qui représentent une dimension plus théorique et académique des quatre types de reprise :

- Clarté du rôle et légitimité ;
- Connaissance du management et du groupe de travail ;
- Intégration politico-stratégique ;
- Connaissance et compréhension de l'organisation.

Quatre phases du processus de SOD ont été identifiées et constituent le processus, dans son ensemble :

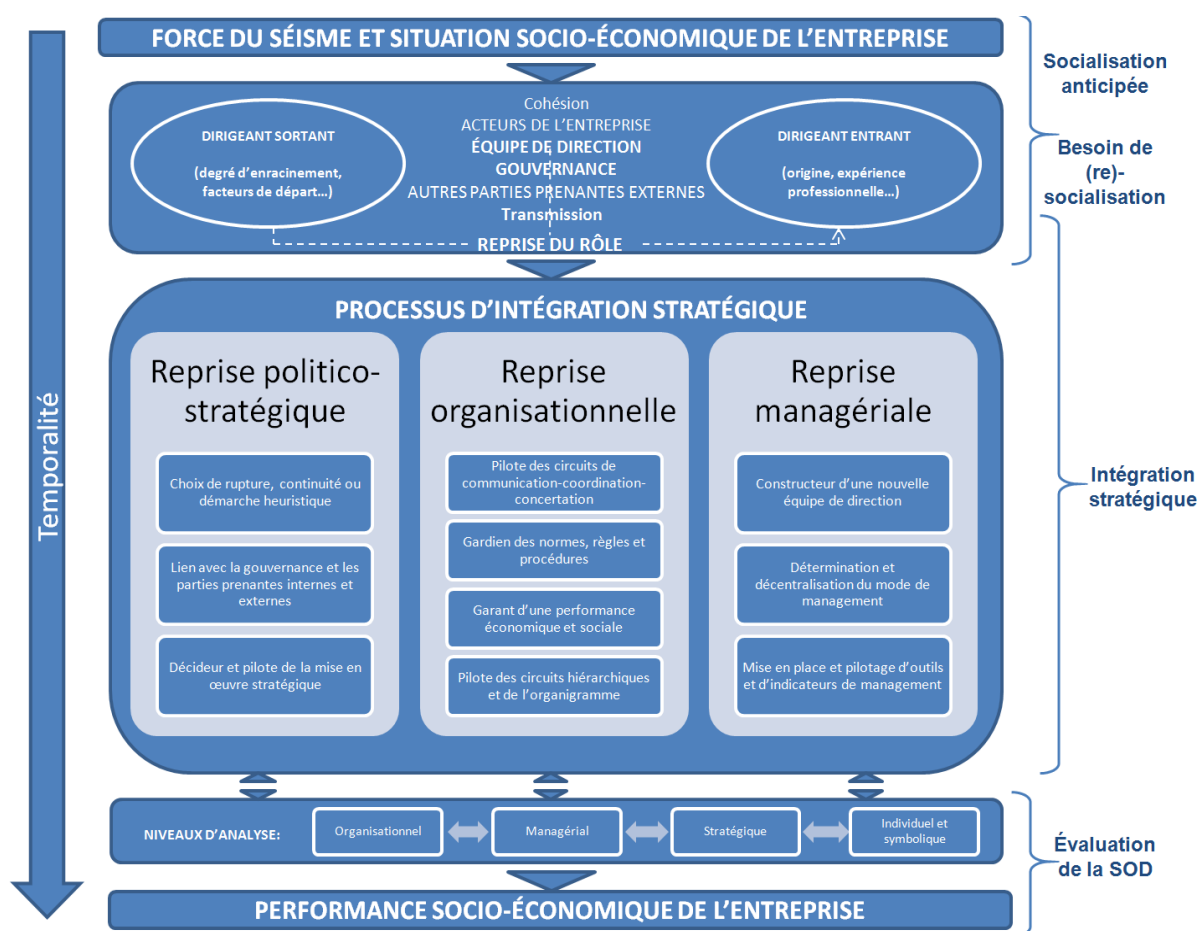
- Socialisation anticipée ;
- Intégration stratégique (les quatre reprises) ;
- Management de son rôle ;
- Évaluation (les quatre domaines).

Enfin, les **quatre niveaux d'analyse** permettent d'identifier le contenu et les implications du processus de SOD, ainsi que les agents socialisateurs particulièrement mobilisés :

- Individuel et symbolique ;
- Organisationnel ;
- Managérial ;
- Politico-stratégique.

À partir de cette synthèse, nous pouvons proposer notre modèle dans la figure n°89.

Figure 89 : Modélisation de la SOD



En amont, nous retrouvons l'impact de la force du séisme et de la situation socio-économique sur la socialisation anticipée, les besoins de re-socialisation des salariés déjà en place et le début de l'intégration stratégique du nouveau dirigeant avec la reprise de ses cinq rôles, influencée par les dix variables de besoins de SOD. Les différents agents socialisateurs internes et externes vont permettre au nouveau dirigeant de réaliser plus facilement son processus d'intégration stratégique et les trois autres types de reprises. L'évaluation prend en considération différents niveaux d'analyse et l'effet du temps. L'objectif de ce processus est l'amélioration de la performance socio-économique de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous avons regroupé l'ensemble des résultats, des variables et des concepts développés tout au long de notre thèse afin de pouvoir proposer une modélisation de la théorie de la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié, ce qui représente le principal apport de notre recherche. Nous avons conscience que, comme le souligne Perroux (1970), une théorie est une conceptualisation implicitement normative.

Nous avons déterminé les domaines et les niveaux d'analyse de notre théorie, ainsi que des indicateurs de mesure qualitatifs, quantitatifs et financiers. Par ailleurs, nous avons mis en exergue les différents agents socialisateurs, internes et externes qui favorisent la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Le dirigeant salarié est un acteur essentiel dans la performance socio-économique de son entreprise. Il a des besoins spécifiques lors de son intégration, qui est la phase essentielle de la socialisation organisationnelle. Durant cette phase de socialisation active, le nouveau dirigeant entreprend quatre reprises différentes et complémentaires. La reprise politico-stratégique concerne les liens que le dirigeant entretient avec la Gouvernance et les parties prenantes internes et externes, ainsi que l'élaboration et le pilotage de la mise en œuvre stratégique. La reprise organisationnelle regroupe les circuits de communication-coordination-concertation et hiérarchiques, ainsi que les normes, règles et procédures. La reprise managériale comporte la construction d'une nouvelle équipe de direction, le mode et les outils de management à mettre en place. Enfin, un quatrième type de reprise s'est ajouté, celui de la reprise du rôle de dirigeant et des cinq rôles qui la composent, des compétences et des comportements attendus. Ces quatre différentes reprises constituent la phase d'intégration stratégique du nouveau dirigeant salarié.

Nous avons mis en exergue différents outils, tactiques et dispositifs qui favorisent la qualité de l'intégration stratégique, notamment le dispositif de formation intégrée qui est une forme de tutorat permettant au nouveau dirigeant de monter plus vite en compétences et de façon plus ciblée sur les besoins de l'organisation dirigée.

En démontrant l'existence des différentes reprises, nous avons dû modifier et adapter le processus de socialisation organisationnelle « classique » à notre objet singulier et proposer notre propre théorie : la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié (SOD). Afin d'élaborer notre modèle, nous avons proposé des variables ayant une influence sur le besoin de socialisation organisationnelle du dirigeant. Ces variables sont issues de nos différentes recherches-interventions et de notre travail de recherche bibliographique.

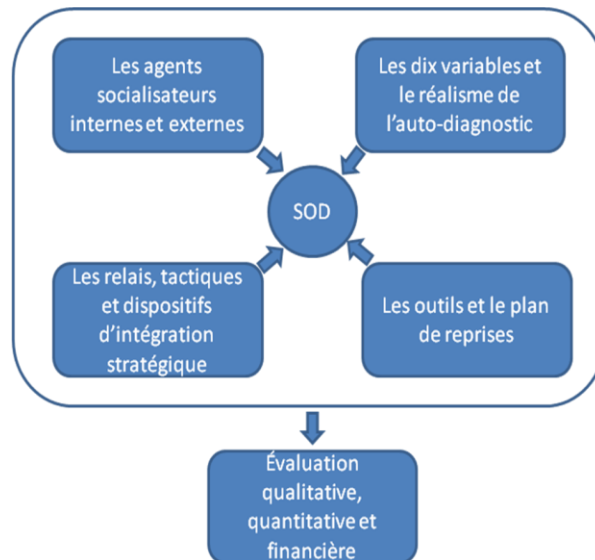
Grâce à ces variables, nous avons créé notre nomenclature à partir de laquelle nous avons traité nos matériaux terrain. De plus, nous proposons un guide d'auto-diagnostic au nouveau dirigeant, basé sur ces variables et qui vise à aboutir sur un plan de reprise. Ce plan de reprises, inspiré des travaux sur la reprise d'entreprise, reprend de manière générique les objectifs à suivre, les méthodes et les prestations lui permettant de les atteindre. Cette instrumentation peut faciliter le processus de socialisation organisationnelle du dirigeant.

Nous proposons ainsi un processus outillé permettant de faciliter la phase d'intégration stratégique, qui est une phase cruciale pour le nouveau dirigeant salarié et pour les performances socio-économiques de l'entreprise. Initialement, nous proposons au nouveau dirigeant de réaliser divers diagnostics : managérial, politico-stratégique et organisationnel. Cependant, au fur et à mesure de notre démonstration, nous nous sommes rendue compte que les points à diagnostiquer correspondaient à ceux du guide d'entretien du diagnostic socio-économique. Nous mobilisons ainsi deux nomenclatures différentes mais complémentaires.

Enfin, afin de renforcer notre modèle et notre théorie, nous leur avons greffé des indicateurs de mesure, de nature qualitative, quantitative et financière, afin de rester cohérente avec la méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique pratiquée au cours de ces trois années de recherche. C'est ainsi que notre modèle théorique comprend quatre phases, diffuses dans le temps ;

la socialisation anticipée, l'intégration, le management de son rôle et l'évaluation. Ces indicateurs de mesure permettent d'analyser les niveaux politico-stratégiques, organisationnels, managériaux et individuels du degré de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié.

Figure 90 : Les facteurs de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié



Dans cette seconde partie, nous avons analysé en détail le processus de socialisation organisationnelle, notamment de la phase d'intégration stratégique, des dirigeants de nos quatre terrains d'expérimentation empirique. Nous avons ainsi pu mettre en évidence des résultats très différents selon le déroulement du processus et les choix individuels et collectifs qui ont été faits.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour conclure cette recherche, nous rappelons la problématique et les enjeux de notre travail, ainsi que la thèse soutenue. Ensuite, les apports théoriques, méthodologiques et managériaux sont récapitulés. Cette conclusion générale s'achève sur les limites de notre thèse, que nous proposons d'atténuer par des perspectives futures de recherche les prenant en considération.

➤ Problématique et enjeux de notre recherche

Le changement de dirigeant engendre des transformations au sein d'une organisation. L'entrée du nouveau dirigeant va être perturbatrice de l'ordre ancien et annonciatrice d'un ordre nouveau. Si une relation est modifiée au sein d'un ensemble existant, les autres composantes de l'environnement le sont également car elles sont en interaction. Il y a donc **rupture**. Parallèlement à cette métamorphose d'ordre politique, stratégique, organisationnel et managérial, le nouvel arrivant vit également des bouleversements au niveau de son identité, de ses relations interpersonnelles, de sa fonction. Il franchit une frontière et entame un **processus de socialisation organisationnelle**. Si ce processus est, d'une part, largement étudié pour les employés et les repreneurs personnes physiques, il est, d'autre part, accompagné en interne, par le service des ressources humaines notamment, ou en externe par des praticiens, des associations ou des chambres de commerce et d'industrie, nous constatons un manque de travaux théoriques relatifs à la population spécifique des dirigeants salariés.

Cela nous a surpris car la transition entre deux dirigeants salariés, tout comme entre deux dirigeants propriétaires, a un **impact sur la performance socio-économique** de l'entreprise. Le dirigeant a, en effet, un rôle et un poids importants sur la performance socio-économique de l'entreprise qu'il dirige, qui peut être affectée par certains dysfonctionnements internes au niveau de la croissance, interne et externe de l'entreprise. Ce rôle clé sur la performance et la survie-développement de l'entreprise octroie à l'intégration du dirigeant un enjeu très fort de réussite.

En outre, traditionnellement, la socialisation organisationnelle est facilitée par un agent socialisateur principal. Le nouveau salarié peut compter sur son **supérieur hiérarchique** pour l'accompagner dans sa recherche d'informations et sa montée en compétences, alors que le cédant peut accompagner son successeur dans la reprise de son entreprise. S'agissant du dirigeant salarié, la mise en place d'un relais avec son prédécesseur est rare et il n'a pas de supérieur hiérarchique puisqu'il se situe au sommet de l'organigramme. Son processus de socialisation et ses agents socialisateurs sont donc particuliers. Ces différents constats nous ont amenée à nous demander si la **reprise de la direction** d'une entreprise par les dirigeants salariés possède des spécificités au niveau de la socialisation organisationnelle, nécessitant une prise en compte tant sur le plan académique que pratique. Nous résumons la problématique par la question suivante :

Comment réussir la socialisation organisationnelle d'un nouveau dirigeant salarié dans un contexte de rupture ?

Pour répondre à cette problématique, du fait du manque de références académiques et de la complexité de notre objet, nous avons opté pour une méthodologie de recherche-intervention nous permettant d'être au plus près des nouveaux dirigeants salariés et de construire la démonstration de notre recherche sur un va-et-vient itératif entre l'entreprise et la réflexion scientifique.

➤ Logique de construction de la thèse

Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre le **rôle complexe** du dirigeant salarié d'une organisation et les conséquences de son départ. Ensuite, nous mobilisons la théorie de la socialisation organisationnelle pour mettre en exergue les différentes dimensions de reprise que le nouveau dirigeant entreprend à son arrivée et introduire notre **concept d'intégration stratégique**. Enfin, nous proposons un modèle théorique de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié (SOD). Nous synthétisons le design de notre recherche dans le tableau n°66, ci-dessous, qui récapitule notre problématique, les cadres théoriques principaux mobilisés, nos méthodes d'analyse qualimétriques (à dominante qualitatives), les résultats attendus, notre hypothèse centrale et les apports généraux de la recherche.

Tableau 66 : Design de la recherche

Problématique	Caractériser le processus de socialisation organisationnelle du dirigeant salarié pour augmenter ses chances de réussite		
Cadres théoriques	Articuler la socialisation organisationnelle et la théorie socio-économique		
Démarche choisie	Recherche-intervention qualimétrique (à dominante qualitative)		
Recueil de données	Qualitatif	Quantitatif	Financier
Méthodes d'analyse	Imputation sous des idées-clés génériques Création d'une nomenclature	Calcul de ratios et de fréquences	Calcul des coûts-performances cachés
Résultats attendus	Recentrage et définition de notre objet de recherche	Mesure du degré de socialisation organisationnelle de notre objet	Mesure du degré de socialisation organisationnelle de notre objet
Thèse soutenue	La socialisation organisationnelle du dirigeant salarié est spécifique et comprend quatre reprises : de rôle, politico-stratégique, organisationnelle et managériale.		
Apports de la recherche	Meilleure compréhension du phénomène Intérêts théoriques Outils de facilitation et d'ingénierie		

Les principaux apports de notre recherche se situent aux niveaux méthodologique, théorique et pratique.

➤ Les intérêts méthodologiques

Les intérêts méthodologiques s'évaluent aussi bien en termes de recherche que d'applications pratiques avec :

- Une **démarche hypothético-inductive**, comportant l'explicitation a priori d'un corps d'hypothèses, que le chercheur s'efforce ensuite tout au long de sa recherche-intervention de tester et d'enrichir en expérimentant les recommandations correspondant aux hypothèses prescriptives qu'il a formulées ;
- Une **démarche logico-déductive**, confrontation, test des sous-hypothèses par la validation permise grâce aux recherches-interventions en cours ;
- Une **démarche empirico-inductive**, car la richesse d'une recherche-intervention génère de multiples informations, dont certaines donnent lieu à de nouvelles formulations d'hypothèses ;
- La combinaison des méthodes d'investigation qualitative, quantitative et financière ;
- La création d'une nomenclature spécifiquement adaptée à l'objet de recherche ;
- La création d'une base de données.

Compte tenu de la faiblesse des éléments théoriques traitant de l'objet d'étude, une approche exploratoire et empirique du terrain s'est imposée. Les conséquences du changement de dirigeant sont en effet à la fois visibles, mesurables, observables et à la fois mentales, cachées et de l'ordre de l'intime, décelées grâce à l'expression des acteurs. **Quatre terrains d'expérimentation** contrastes, situés dans des entreprises et organisations en train de changer de dirigeant, ont été sélectionnés, afin d'illustrer la variété des situations de changements de dirigeants salariés.

➤ Les apports théoriques de notre recherche

À partir d'un premier état de l'art et des premières observations faites sur nos terrains d'expérimentation, nous avons eu besoin d'**adapter** notre principal cadre théorique de la socialisation organisationnelle à notre **objet de recherche complexe spécifique**.

Grâce à la revue de la littérature en lien avec notre objet de recherche et aux entretiens réalisés avec les huit dirigeants, nous avons pu **définir** de manière précise le dirigeant salarié, et le situer par rapport à d'autres objets proches. Cette définition tient compte de ses rôles et de son métier spécifiques :

Le dirigeant salarié détient la propriété managériale de l'entreprise, selon les modalités du mandat établi entre la Gouvernance et lui. Ce mandat attribue au dirigeant une autorité statutaire et disciplinaire de commandant en chef de l'entreprise, appuyée par le niveau de leadership et de symbolique accordé au dirigeant. Il est mandaté en tant que principal stratège de l'entreprise pour définir, vendre et piloter la stratégie proactive de l'entreprise, concertée et négociée avec la Gouvernance. Véritable chef d'orchestre, il coordonne, manage et anime le potentiel humain, technologique et matériel de son organisation, aidé de son équipe de direction, afin de mettre en œuvre et décliner la stratégie à travers toute l'entreprise. Le mandat prévoit un certain niveau de retours d'informations vers la Gouvernance, qui peut alors reconduire son mandat en l'état ou faire varier le degré de contrôle et de pouvoir discrétionnaire du dirigeant grâce au comportement politique adopté par ce dernier.

Après avoir proposé une définition, il était nécessaire de démontrer l'**impact du changement** de dirigeant salarié sur le reste de l'entreprise. Nous présentons ces **besoins de re-socialisation** des autres parties prenantes internes et externes par le concept de « **séisme socio-économique** », métaphore du séisme géologique :

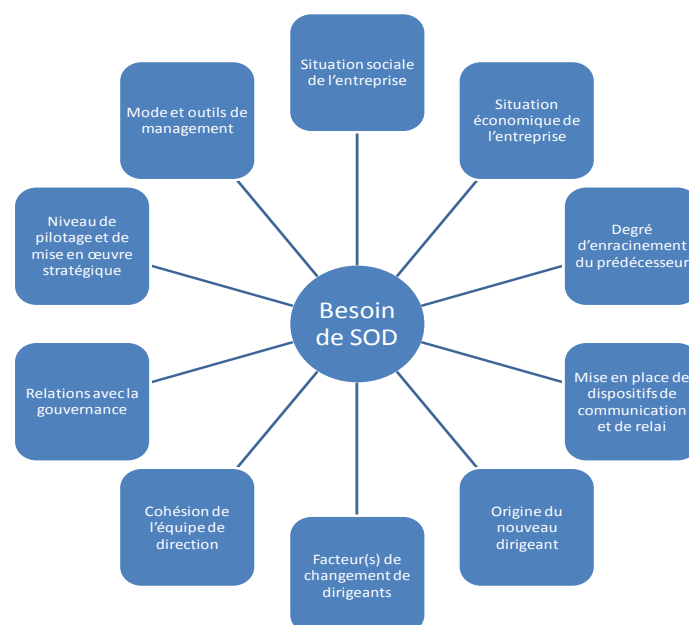
Un séisme socio-économique, vicieux ou vertueux, a lieu lors d'un changement de dirigeant, qui entraîne un besoin de re-socialisation organisationnelle des salariés déjà en place car ce changement a des impacts politiques, stratégiques, organisationnels et managériaux. Ces impacts ont des conséquences (positives ou négatives) sur la performance socio-économique de l'entreprise ou de l'organisation et représentent des indicateurs de mesure de la force du séisme.

Il nous faut alors nous recentrer sur le processus de socialisation organisationnelle au niveau du nouveau dirigeant salarié, avec la présentation et la définition de notre concept d'intégration stratégique :

L'intégration stratégique est l'apprentissage et intériorisation d'un rôle organisationnel stratégique, articulé autour de trois dimensions de socialisation et de trois types de reprises : politico-stratégique, managériale et organisationnelle.

Afin de mieux comprendre le phénomène, nous avons cherché à déterminer et à définir les **variables** qui influencent le besoin de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié. Nous avons mis en exergue dix variables :

Figure 91 (figure 82 supra) : Les dix variables de la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié



Nous avons ensuite mis en exergue les quatre différentes reprises réalisées par le nouveau dirigeant salarié à son arrivée et les différents scénarios de reprise : la révolution, la continuité et la recherche heuristique.

La **reprise managériale** regroupe la reprise d'outils, d'indicateurs qui permettent la décentralisation et le partage du mode de management en place, ainsi que la reprise d'une équipe de direction à manager avec laquelle le nouveau dirigeant salarié va devoir construire de nouvelles relations interpersonnelles authentiques et créer une nouvelle dynamique d'amélioration socio-économique.

La **reprise organisationnelle** est la reprise de circuits hiérarchiques, de circuits de communication, de normes, de méthodes de travail et de règles du jeu mis en place pour atteindre le niveau de performance socio-économique relatif recherché, au sein d'un environnement « tétranormalisé ».

La **reprise politico-stratégique** comprend la reprise de l'élaboration et du pilotage de la mise en œuvre stratégique, réalisée en concertation avec sa Gouvernance, voire des membres de son équipe de direction. C'est également la reprise du mandat confié au dirigeant pour représenter l'entreprise auprès des parties prenantes internes et externes.

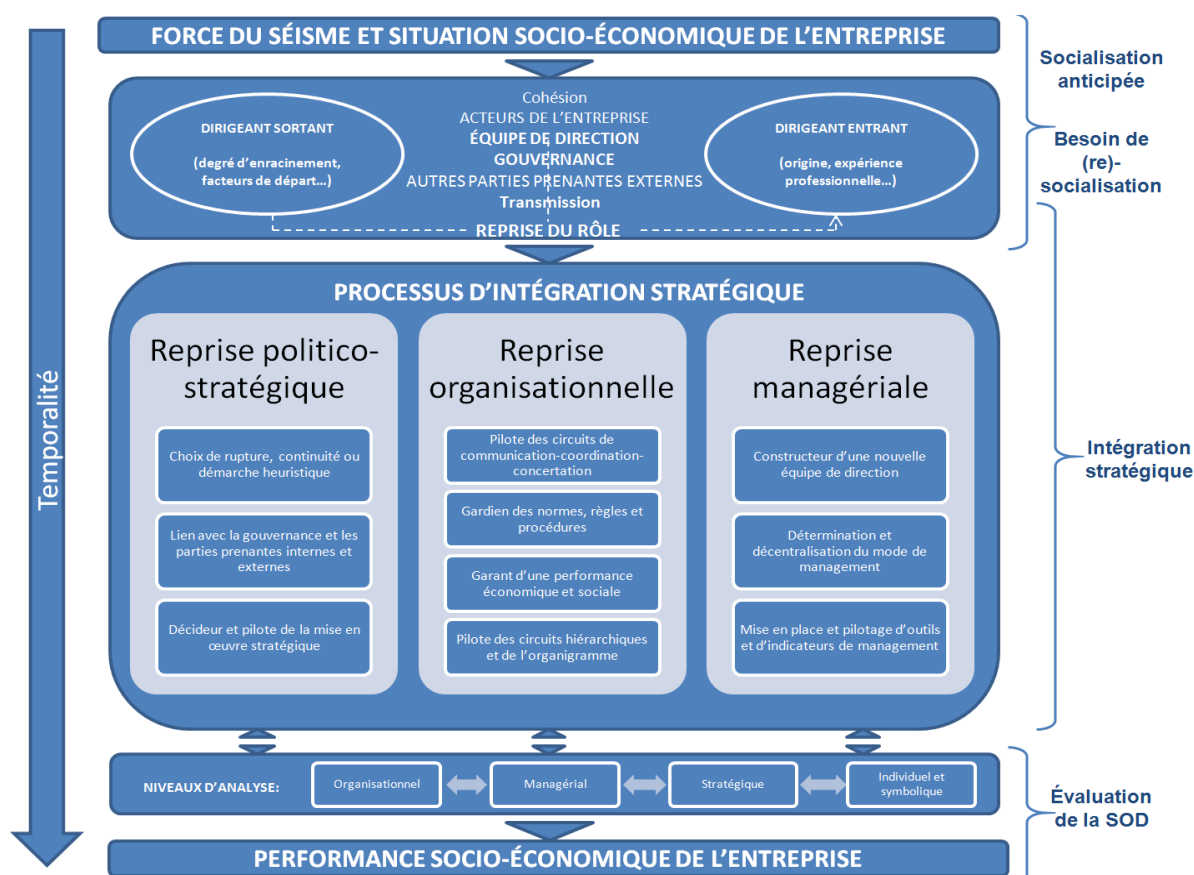
La **reprise du rôle de dirigeant** s'effectue à la fois lors de la phase de socialisation active et celle d'intégration stratégique lorsque le nouveau dirigeant formule des attentes du rôle du dirigeant avant même sa prise de poste. Elle correspond à la reprise des cinq rôles mis en avant dans notre troisième chapitre : commandant en chef, leader symbolique, lien entre les parties prenantes internes et externes, stratège et chef d'orchestre.

Les **agents socialisateurs**, internes et externes, spécifiques au processus de socialisation organisationnelle du dirigeant salarié ont été identifiés et leur rôle a été explicité. Il s'agit de l'ancien dirigeant, des membres de l'équipe de direction, de la Gouvernance, des autres membres de l'entreprise, ainsi que les institutions, les clients et les fournisseurs externes. En effet, un accompagnement (interne et/ou externe) permet à l'apprenti dirigeant d'avoir plus de recul et une meilleure visibilité sur l'environnement interne et externe de l'organisation.

Enfin, nous avons pu **modéliser** de manière générique le processus de Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié (SOD), qui nous permet de comprendre le phénomène de changement de dirigeants.

La socialisation organisationnelle du dirigeant est le processus par lequel le dirigeant vient à apprécier les compétences, les comportements attendus et les connaissances politico-stratégiques, managériales et organisationnelles essentiels pour assumer ses différents rôles, diriger l'organisation et améliorer la performance socio-économique de l'entreprise.

Figure 92 (figure 89 supra) : Modélisation de la SOD



Le dirigeant est donc une personne qui occupe une fonction à part et unique au sein de l'organisation. Son départ a des conséquences plus ou moins fortes, plus ou moins positives sur toute l'organisation. L'intégration du nouveau dirigeant est stratégique au vu de sa fonction et de son rôle. L'intégration stratégique du nouveau dirigeant se caractérise au travers de quatre reprises : de rôle, organisationnelle, managériale et politico-stratégique. **Notre hypothèse centrale initiale est ainsi validée et un quatrième type de reprise (la reprise du rôle) est venue la renforcer.**

➤ Les apports managériaux de notre recherche

Une thèse en sciences de gestion suppose un **apport managérial**. « *Nous reconnaissons le gestionnaire dans l'intérêt qu'il porte aux problématiques posées par les entités conçues, gouvernées ou pilotées et ayant des objectifs socio-économiques, dont la firme est sans doute l'archétype, mais non exclusivement, à des fins d'amélioration de la performance, voire simplement de pérennité* » (Verstraete, 1999, p 9). Les intérêts pratiques du travail se traduisent principalement en termes d'accompagnement et d'enjeux sociaux.

Nous proposons tout d'abord un **guide d'entretien d'auto-diagnostic** que le nouveau dirigeant peut réaliser afin de connaître ses besoins de socialisation organisationnelle, mettre en avant les questions à se poser et les informations importantes à rechercher. Ce guide a été réalisé à partir des dix variables présentées dans nos figures n°82 et 91.

Le second apport de notre recherche est la proposition d'un **plan de reprises** qui propose une méthode et des actions concrètes pour favoriser l'atteinte des différents objectifs de la

socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié. Cet outil d'accompagnement se veut généralisable à tous projets de changement de dirigeant.

Ce plan de reprises est consolidé par différents outils socio-économiques qui cherchent à faciliter la phase d'intégration stratégique. Ainsi, une **Grille de Compétences** et une **Grille de Comportements** sont proposées. Elles font « l'inventaire » des compétences et des comportements attendus d'un dirigeant. De plus, un **Plan d'Actions Prioritaires** guide les six premiers mois de l'intégration stratégique du nouveau dirigeant, et une architecture de tableau de bord est proposée.

Enfin, une **grille et différents indicateurs** permettent d'évaluer le degré de socialisation organisationnelle du dirigeant à la fois de manière qualitative, quantitative et financière.

Ces résultats viennent confirmer notre hypothèse centrale sur le fait que la réussite de la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié nécessite une reprise politico-stratégique, organisationnelle et managériale de l'organisation, ainsi qu'une reprise du rôle de dirigeant, lors de la phase d'intégration stratégique.

➤ **La pertinence, la rigueur et le niveau de généralisation des résultats**

D'après Evrard, Pras et Roux (1997), il existe trois critères de recherche. La **reproductibilité** qui suppose qu'une recherche effectuée sur le même terrain et dans les mêmes conditions aboutit aux mêmes résultats. La **généralisation** renvoie à la validité de la connaissance produite qui sera transmise (Schwandt, 1994). Enfin, le travail doit avoir un **caractère cumulatif**, c'est-à-dire que la recherche repose sur des travaux antérieurs connus. Le chercheur réfléchit alors sur sa propre contribution et sur la valeur de la connaissance qu'il apporte. En effet, une thèse naît grâce à une **contribution collective** : les chercheurs précédents cités ici, notre équipe de recherche et notre propre contribution qui constitue notre pierre à l'édifice de la recherche.

La prise en compte de ces trois critères peut se mesurer à travers les **indicateurs de validité et de fiabilité**. La validité doit être à la fois interne, sur la pertinence et la cohérence du recueil de nos données et de notre échantillon, et externe, avec la vérification du niveau de généralisation des résultats. L'indicateur de fiabilité suppose que les opérations de recherche peuvent être répétées grâce à la description concrète et rigoureuse de l'ensemble du processus de recherche.

Une recherche s'appuie généralement sur un ensemble de concepts, plus ou moins abstraits, qui ne sont pas toujours observables. Le chercheur doit, par conséquent, avoir comme préoccupation principale de permettre d'accéder à une compréhension commune des concepts qu'il utilise dans son travail (Deschamps, 2000). Notre recherche est à **dominante qualitative** et pour ce type de méthodologie, les critères de validité du construit sont la définition de l'objet de recherche, la précision des concepts centraux et du cadre conceptuel, la détermination des principales dimensions à étudier et la vérification que les méthodologies employées correspondent à ce qui est cherché. Par ailleurs, le chercheur doit prendre des **précautions**, notamment pour réduire les biais de l'entretien et de l'analyse des discours (Grawitz, 1993 ; Savall et Zardet, 2004). En ce qui concerne notre utilisation partielle de recherche quantitative, elle ne s'appuie pas sur l'analyse factorielle, instrument de mesure traditionnellement utilisé, mais sur le calcul de fréquences et de différents ratios, qui reflètent néanmoins ce qu'il est supposé estimer par rapport au phénomène observé.

Certains éléments de notre travail de recherche sont donc plus valides et fiables que d'autres, comme le montre le tableau n°67, qui reprend les différents critères et indicateurs présentés ci-dessus et auxquels nous rajoutons la validité et la fiabilité de notre approche financière.

Tableau 67 : Validité et fiabilité de la recherche

		Validité	Fiabilité
Approche qualitative	Du construit	Définition précise de l'objet de recherche	Traitement des données méthodiques Retranscription des entretiens complémentaires réalisés Présentation des guides d'entretiens et des différents traitements opérés ++
	De l'instrument de mesure	Précautions prises pour limiter les biais de l'entretien	
	Interne	Identification des phases et des variables du processus de socialisation organisationnelle du dirigeant ++	
	Externe	Échantillon (nombre de cas) restreint - 8 entretiens confirmatoires + Auto-diagnostic non testé -	
Approche quantitative	Du construit	Définition précise des différents ratios	Définition des variables Description du mode de construction de la nomenclature ++ Grille d'évaluation construite par le chercheur -
	De l'instrument de mesure	Fréquences et ratios	
	Interne	Hiérarchisation et pondération des variables +	
	Externe	Nombre de verbatim ++ Nombre de dirigeants interrogés + Grille d'évaluation non testée -	
Approche financière	Du construit	Définition des éléments mesurés	Présentation du mode de calcul +
	De l'instrument de mesure	Calcul des coûts-performances cachés Documents comptables	
	Interne	Identification des critères de mesure + Mais tous n'ont pas pu être mesurés -	
	Externe	Étude des documents comptables +	
Légende : + = bon résultat ; ++ = très bon résultat ; - = mauvais résultat			

En repartant de notre tableau n°3, présenté dans notre introduction, nous dressons le bilan de la validité de nos hypothèses, dans notre tableau n°68.

Tableau 68 : État de validité de nos hypothèses

Thèmes	Hypothèses descriptives	Validité	Hypothèses explicatives	Validité	Hypothèses prescriptives	Validité
Le métier de dirigeant	Ce n'est pas le titre qui fait le pouvoir et les rôles des n°1 deviennent de plus en plus complexes.	++	Être dirigeant s'apprend car l'autorité charismatique ne suffit pas à l'intégration du dirigeant.	++	Un nouveau dirigeant doit être formé à ces différents rôles et doit instrumentaliser son apprentissage car il a un impact sur la survie-développement de l'entreprise.	+
Le contexte de départ du prédécesseur	Le changement de dirigeant engendre un séisme socio-économique sur l'ensemble des parties prenantes internes et externes.	+	L'infrastructure et la superstructure sont touchées par ce changement de tête.	+	Le nouveau dirigeant doit comprendre le(s) facteur(s) de départ de son prédécesseur et le besoin de resocialisation des autres parties prenantes internes et externes.	+
La socialisation organisationnelle du dirigeant	Une partie des théories sur la socialisation organisationnelle des repreneurs d'entreprises peut s'appliquer à notre objet, même s'il a des contraintes spécifiques vis-à-vis de sa gouvernance. La socialisation organisationnelle du dirigeant salarié n'est pas aussi bien préparée et traitée que celle d'un autre salarié (parcours d'intégration, livret d'accueil...).	++	Il existe des convergences et des spécificités entre la socialisation organisationnelle d'un salarié, d'un dirigeant propriétaire et celle d'un dirigeant salarié.	++	La socialisation organisationnelle du dirigeant ne doit pas être entièrement traitée comme celle d'un repreneur personne physique (RPP) au sens de Deschamps, ou d'un salarié classique. La seconde phase du processus, l'intégration, a un enjeu stratégique.	++
Les différentes reprises	À son arrivée, le nouveau dirigeant ne connaît pas toujours la politique, la stratégie, le mode de management de l'entreprise, voire le métier de dirigeant en lui-même.	++	Un relais formalisé et instrumentalisé est rarement mis en place pour faciliter la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant.	+	Le nouveau dirigeant doit mettre en place un plan de reprises après avoir réalisé un auto-diagnostic de son niveau de connaissance de l'organisation.	+
Évaluation du degré de socialisation organisationnelle du dirigeant	Les échelles de mesure du degré de socialisation organisationnelle sont majoritairement qualitatives.	+	Une meilleure performance socio-économique est un indicateur de réussite de socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant.	+	Des indicateurs de mesure qualitatifs, quantitatifs et financiers de la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié doivent être mis en place.	+

➤ Limites et perspectives

Une thèse de doctorat représente à la fois un aboutissement de trois années de recherche pour le doctorant, et le **commencement** de nouvelles perspectives de recherche, d'enrichissement et d'approfondissement scientifiques. Ce travail de doctorat comporte également un certain nombre de **limites**.

Concernant les **limites théoriques** de notre recherche, du fait que les travaux sur le dirigeant sont à la fois pléthores et à la fois très génériques par rapport au dirigeant salarié, nous nous sommes principalement basée sur les travaux relatifs à la reprise d'entreprise, généralement étudiée à travers le processus de la socialisation organisationnelle, et ce, afin d'éviter une trop forte dispersion, mais cela a pu engendrer des carences au niveau de notre état de l'art.

Par rapport aux méthodes utilisées, nous avons conscience des limites en lien avec la **taille de notre échantillon**. En effet, nous n'avons exploité que quatre cas de manière empirique et longitudinale, qui ne représentent pas à eux seuls les différents cas de changements de dirigeants. De plus, notre position géopolitique de chercheur et notre degré de proximité avec le dirigeant n'était pas la même selon les recherches-interventions, ce qui a un impact sur la précision et le volume des données collectées.

Par ailleurs, nous n'avons pas interrogé le personnel sans responsabilité hiérarchique sur la pertinence de nos variables et nous ne leur avons pas demandé leur avis sur les conséquences du changement de dirigeant et du bien-fondé de notre séisme socio-économique. Ce qui ne nous a pas permis de **triangler les points de vus** avec ceux de l'équipe de direction et de l'encadrement.

En outre, la mesure du degré de SOD a été réalisée « **en laboratoire** » et non pas par les dirigeants eux-mêmes. Cela limite la validité de notre grille d'évaluation et des indicateurs de mesure. Nous regrettons également de ne pas avoir pu mesurer l'impact que la conduite, plus ou moins efficace et efficiente de l'intégration stratégique du dirigeant, peut avoir sur l'organisation en termes de coûts-performances cachés car ils peuvent avoir de très lourdes conséquences dans le fonctionnement courant de l'organisation (Cristallini, 2007).

Enfin, notre modèle et notre plan de reprises n'ont pas été testés de manière **empirique**, par l'accompagnement d'un nouveau dirigeant. Les limites présentées ne sont, bien entendu, pas exhaustives mais elles permettent de donner des pistes d'amélioration et des **perspectives** à notre recherche.

Les voies possibles pour continuer ce travail peuvent s'orienter dans différentes directions pour atténuer ces limites. Tout d'abord, nous chercherons à accompagner un nouveau dirigeant dès sa nomination à son poste, soit dès le début de sa socialisation anticipée, afin de vérifier la **pertinence de notre modèle**.

Ensuite, nous solliciterons à nouveau les dirigeants de nos quatre terrains d'expérimentations afin qu'ils mesurent **eux-mêmes** leur degré de socialisation organisationnelle et cotent la grille de compétences.

Une troisième perspective s'ouvre à nous pour vérifier si nos résultats concernant les rôles et compétences attendus d'un dirigeant peuvent être pertinents et influencer le **processus de recrutement** d'un nouveau dirigeant salarié. Dans ce sens, nous souhaitons nous rapprocher de cabinets de recrutements et de chasseurs de têtes spécialisés pour étudier leurs critères de sélection et leur proposer nos outils d'accompagnement afin d'augmenter les chances de réussite du recrutement d'un dirigeant, qui représente un coût important pour les entreprises et leur gouvernance.

Enfin, nous allons chercher à approfondir la **mesure** du degré de Socialisation Organisationnelle du Dirigeant, notamment via le calcul des coûts-performances cachés engendrés par l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

En effet, nous considérons qu'une thèse n'est que le commencement d'une multitude de travaux de recherche passionnants.

BIBLIOGRAPHIE

ADLER, P., & ADLER, P. (2005). *The identity career of the graduate student : Professional socialization to academic sociology*. New Brunswick, NJ: Transaction Periodicals Consortium.

AGUILAR, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

ALCHIAN, A., & DEMSETZ, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *American economic Review* (62).

ALEXANDRE, H., & PAQUEROT, M. (2000). Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (2), 5-29.

ALEXANDRE-BAILLY, F., BOURGEOIS, D., GRUERE, J., RAULET-CROSET, N., & C., R.-L. (2009). *Comportements humains et management* (3ème édition). Paris: Pearson Education.

ALLARD-POESI, F. (2005). The paradox of sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, 12 (2), 169-196.

ALLEN, N., & MEYER, J. (1990). Organizational socialization tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.

ALLEN, N., & MEYER, J. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal* (33), 847-858.

ALLOUCHE, J., & AMANN, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 28 (141), 109-130.

ANAKWE, U., & GREENHAUS, J. (1999). Effective socialization of employees: A socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11 (3), 315-329.

ANASTASSOPOULOS, J., & LARCON, J. (1978). *Profession patron*. Paris: Visages de l'entreprise, Flammarion.

ANDERSON, R., BATES, T., BIZJAK, J., & LEMMON, M. (2000). Corporate Governance and Firm Diversification. *Financial Management*, 29 (1), 5-22.

ANDREWS, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.

ANG, J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of Small Business Finance*, 1 (1), 1-13.

ANSOFF, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New-York: Mac Graw Hill.

ANSOFF, H. (1975). Managing Strategic Surprise by response to weak. *California Management Review*, 18 (2), 21-33.

- ARGYRIS, C. (1970). *Participation et organisation*. Paris: Dunod.
- ARGYRIS, C. (1995). *Savoir pour agir. surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: InterÉditions.
- ARGYRIS, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman.
- ARNAUD, G. (2006). *Elliot Jaques : la socio-analyse organisationnelle*. in Encyclopédie des Ressources Humaines, José Allouche (dir.), Vuibert, 2ème édition.
- ASHFORD, S. (1986). The role of feedback seeking in individual adaptation: a resources perspective. *Academy Of Management Journal* , 29, 465-487.
- ASHFORD, S., & BLACK, S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology* , 81, 199-214.
- ASHFORD, S., & CUMMINGS, L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* , 32, 370-398.
- ASHFORD, S., & CUMMINGS, L. (1985). Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology* , 58, 67-79.
- ASHFORD, S., & SAKS, A. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomers adjustment. *Academy of Management Journal* (39), 149-178.
- ASHFORTH, B., & GIBBS, B. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science* , 1 (2), 177-194.
- AUTISSIER, D. & MOUTOT, J.M. (2007), « *Méthode de conduite du changement* », Paris: Dunod.
- AVENIER, M. (1989). Méthode de terrains et recherche en management stratégique, *Économie et Société* (14).
- AYACHE, M., & LAROCHE, H. (2010). La construction de la relation managériale. Le manager face à son supérieur. *Revue française de gestion* , 133-147.
- BAH, T. (2006). *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME. Une approche par la théorie du deuil*. Université de Montpellier I: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- BANTEL, K. (1993). Strategic clarity in banking: role of top management team demography. *Psychological Reports* , 73.
- BANTEL, K., & JACKSON, S. (1989). Top management and innovation in banking: does the composition of top team make a difference ? *Strategic Management Journal* , 10, 107-124.
- BARABEL, M., & MEIER, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod.
- BARACH, J.-A., & GANITSKY, J.-B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review* , 8 (2), 131-155.

BARGUES, E. (2012). Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle, le cas des organisations hybrides. *Actes du colloque de l'AIMS 2012, Lille* .

BARNARD, C. (1938). *The functions of the executive* . Cambridge: Harvard University Press.

BARNES, L.-B., & HERSHON, S.-A. (1976, Juillet-août). Transferring Power in Family Business. *Harvard Business Review* , 105-114.

BASS, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *The Free Press* .

BASS, B. (1952). Ultimate Criteria of Organizational Worth. *Personnel Psychology* (5), 157-173.

BASSO, O., DORNIER, P.P., MOUNIER J.-P. (2004). « *Tu seras patron mon fils !* » : les grandes écoles de commerce face au modèle américain, Paris : Village Mondial

BAUER, T., MORRISON, E., & CALLISTER, R. (1998). Organizational socialization : A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management* , 16, 149-214.

BAUM, J. (1995). The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College* .

BAYAD, M., & SIMEN, S. (2003). Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. *XIIème conférence de l'AIMS* .

BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y., & SCHMITT, C. (2006). Compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par études de cas des dirigeants des TPE en Lorraine. *AGRH- Evolutions et développements des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH ?* , (pp. 30-40). Rouen.

BAYSINGER, B., & HOSKISSON, R. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: effets of corporate strategy. *Academy Management Review* , 15, 72-87.

BEAULIEU, S., ROY, M., & PASQUERO, J. (2002). Linking the management of legitimacy and the learning process : evidence from a case study. *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities* .

BECKER, B., & HUSELID, M. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management* , 32 (6), 898-925.

BECKER, B., HUSELID, M., PICKUS, P., & SPRATT, M. (1997). HR As a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management* , 36 (1), 39-47.

BEER, M., SPECTOR, B., LAUWRENCE, P., MILLS, Q., & WALTON, R. (1984). *Managing Human Assets*. The Free Press.

BÉLANGER, L., & BENABOU, C. (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*,. Montréal: Gaëtan Morin.

BELLIER, S. (2000). *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*. Paris: Liaisons.

- BENNIS, W. (1975). *Le développement des organisations*. Paris: Dalloz.
- BENNIS, W. (1989). *Why Leaders Can't Lead*. . San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BENNIS, W., & NANUS, B. (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*. Paris: InterÉditions.
- BENNIS, W., & NANUS, B. (1986). *Diriger*. Paris: InterÉditions.
- BENNIS, W., & NANUS, B. (1997). *Leaders*. New-York: Harper Business.
- BERCOVITZ, A. (1989). *Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil*. Montréal: in Développer l'organisation : Perspectives sur le processus d'intervention, Gaëtan Morin éditeur.
- BERGER, P., OFEK, E., & YERMACK, D. (1997). Managerial entrenchment and capital structure decisions . *Journal of Finance* , 3 (4), 1411-1438.
- BERLE, A., & MEANS, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.
- BERLEW, D., & HALL, D. (1966). The socialization of manager. Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly* , 11, 207-223.
- BESSEYRES DES HORTS, C. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Editions d'Organisation.
- BIDDLE, B. (1979). *Role Theory - Expectations, Identities, and Behaviors*. Academic Press.
- BITTEL, L. (1964). *Management by exception*. New-York: McGraw Hill.
- BLACK, J., & BOAL, K. (1994). Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* , 15, 131-148.
- BLAKE, R., & MOUTON, J. (1969). *Les deux dimensions du management*. Paris: Éditions d'Organisation.
- BLAKE, R., & MOUTON, J. (1987). *La troisième dimension du management*. Editions d'Organisation.
- BOISSIN, J.-P., CHALUS-SAUVANNET, M., DESCHAMPS, B., & GEINDRE, S. (2009). Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* , 22 (2), 41-65.
- BOLLECKER, M., & DURAT, L. (2006). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *La Revue des Sciences de Gestion*, 220-221, 139-148.
- BOLMAN, L., & DEAL, T. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BOOTH, J., MILLON-CORNETT, M., & TEHRANIAN, H. (2002). Boards of Directors, ownership and regulation. *Journal of Banking and Finance* , 26, 1973-1996.
- BORU, J., & LEBORGNE, C. (1992). *Vers l'entreprise tutrice*. Paris: Éditions Entente.
- BOUCHIKHI, H. (1991). Apprendre à diriger en dirigeant. *Revue Internationale de Gestion*, 16, 56-63.

- BOUJENOUI, A., BOZEC, R., & ZEGHAL, D. (2004). Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'Etat au Canada. *Finance Contrôle Stratégie*, 7 (2), 95-122.
- BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité* (269), 61-66.
- BOURNOIS, F. & ROUSSILLON, S. (1998). *Préparer les dirigeants de demain*, Paris : Les éditions d'organisation.
- BOURNOIS, F., ROJOT, J. & SCARINGELLA, J.L. (2003). *RH Les meilleurs pratiques des entreprises du CAC 40*, Éditions d'Organisation.
- BOUSSAGUET, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur: un processus de socialisation repreneuriale*. Université Montpellier 1: Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.
- BOUSSAGUET, S. (2005). La gestion de « l'après-reprise » : proposition d'une trame d'actions. *7ème université de printemps de l'Audit Social*, 142-150.
- BOUSSAGUET, S., & VALERO-MANTIONE, G. (2005). *Une perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle* (Vol. 1). in Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K. (2005), *Recherches en comportement organisationnel : Contrat psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, De Boeck.
- BOUTARY, M. (2001). PME et NTIC : bienfaits et limites d'une gestion de proximité. *Actes du 6ème colloque AIM*, (pp. 349-355). Nantes.
- BOUYOUD, F. (2010). *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*. Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM): Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.
- BOWEN, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New-York: Harper & Brothers.
- BOXALL, C. (1994). Placing HR strategy at the heart of business success. *Personnel Management*, 5-32.
- BOXALL, P., & PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave MacMillan.
- BREWSTER, C., & LARSEN, H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 409-434.
- BREWSTER, C., LARSEN, H., & MAYRHOFFER, C. (1997). Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management. *Journal of International Management*, 3 (3), 409-433.
- BRIGHAM, K., DE CASTRO, J., & SHEPHERD, D. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29-51.
- BRILLET, F., & HULIN, A. (2007). Le tutorat, outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences ? *Revue Sciences de Gestion*, 59, 91-135.

- BRIM, O. J. (1966). *Socialization through the life cycle*. New-York: in BRIM, O.G. Jr. and WHELLER, S. "Socialization after childhood: Two essays".
- BROWN, A. (1994). Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, 15 (6), 861-878.
- BUCHANAN, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- BUDHWAR, P., & SPARROW, P. (1997). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in India. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), 476-494.
- BUISSON, M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Management & Avenir* (6), 147-164.
- BURNHAM, J. (1941). *The managerial revolution or what is happening in the world now*. New York: L'ère des organisateurs, éditions Calmann-Lévy, 1947.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- BURNS, T., & STALKER, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- BUTCHER, D., & CLARKE, M. (2002). Organizational politics: The cornerstone of organization democracy. *Organizational Dynamics*, 31 (1), 35-46.
- BUTCHER, D., & CLARKE, M. (1999). Organizational politics: The missing discipline of management. *Industrial and Commercial Training*, 31 (1), 9-12.
- BUTCHER, D., & CLARKE, M. (2003). Redefining managerial work: Smart politics. *Management Decision*, 41 (5), 477-487.
- CABY, J., & HIRIGOYEN, G. (2001). *La Création de Valeur de l'Entreprise*. Paris: Economica.
- CADIN, L., & BENDER, A.-F. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Actes du colloque AGRH, Paris*.
- CAPRON, M., & QUAIREL-LANOIZELÉE, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: Coll. Entreprise et société, La Découverte.
- CARPENTER, M., & GOLDEN, B. (1997). Perceived managerial discretion : a study of cause and effect. *Strategic Management Journal*, 18 (3), 187-206.
- CARRIERE, J.-B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale PME*, 301-325.
- CARTER, J. (1952). Military leadership. *Military Review*, 32, 14-18.
- CASTANIAS, R., & HELFAT, C. (1992). Managerial and Windfall Rents in the Market of Corporate Control. *Journal of Economic Behavior and Organisation* (18), 153-184.

- CHALVIN, D. (1971). *Autodiagnostic des dirigeants*. Paris: Éditions Hommes et Techniques.
- CHANDLER, A. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press .
- CHANDLER, G., & JANSEN, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture Performance. *Journal of Business Venturing* (7), 223-236.
- CHANLAT, J. (1990). *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska.
- CHAO, G., O'LEARY-KELLY, A., WOLF, S., KLEIN, H., & GARDNER, P. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology* (79), 730-743.
- CHARREAUX, G. (2008). A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *7e Conférence Internationale en Gouvernance d'Entreprise*. Bordeaux.
- CHARREAUX, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'Économie Industrielle*, 193-214.
- CHARREAUX, G. (1997). *Modes de contrôle des dirigeants et performances des firmes*. Paris: dans G. Charreaux, *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance théories et faits*, Economica.
- CHARREAUX, G. (2002). Variation sur le thème : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5 (3), 5-68.
- CHARREAUX, G., & BELIN, J.-P. (1990). *Le Conseil d'Administration*. Paris: Vuibert.
- CHARREAUX, G., & PITOL-BELIN, J. (1987). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris: Economica.
- CHARREAUX, G., & SCHAT, A. (2006). La recherche française : un panorama. *Banque & Marchés* (82), 7-23.
- CHARREAUX, G., & WIRTZ, P. (2006). *Gouvernance des Entreprises. Nouvelles Perspectives*. Paris: Economica.
- CHATELIN-ERTUR, C., & NICOLAS, E. (2011). Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (251), 131-144.
- CHI, T. (1994). Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure. *Strategic Management Journal*, 15 (4), 271-290.
- CLARK, P. (1997). Values in health care professional socialization : Implications for geriatric education in interdisciplinary teamwork. *Gerontologist*, 441-451.
- CLARKSON, M. (1995). A Stakeholder Framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management*, 20 (1), 92-117.

- COHEN, L., MANION, L., & MORRISSON, K. (2000). *Research Methods in Education* (5ème édition). London / New York: RoutledgeFarmer.
- COLE, A. (1959). *Business in its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- COLLINS, O., MOORE, D., & UNWALLA, D. (1964). The Enterprising Man. *MSU Business Studies, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan*.
- CONFESORE, S. (2002). *L'autonomie de l'apprenant dans les nouvelles situations de travail*. Paris: in Moisan A., Carré P. (dir.), *L'autoformation, fait social ?*, L'Harmattan.
- CORIAT, B., & WEINSTEIN, O. (1995). *Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*. Paris: Le Livre de Poche.
- COSSETTE, P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*. Editions de l'ADREG.
- COSSETTE, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive. *Revue Internationale PME*, 123-142.
- COSSETTE, P. (1994). *Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations*. Québec/Paris: dans P. Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations* Collection « Sciences de l'administration », Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.
- CRISTALLINI, V. (1995). *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*. Université Lumière Lyon 2: Thèse de Doctorat en Sciences de gestion.
- CRISTALLINI, V. (2007). Les coûts performances cachés. Mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution à la validité des concepts de gestion ? *Colloque Institut International des coûts*.
- CRISTALLINI, V. (Juin 2009). L'intervention en management : une dimension thérapeutique empreinte de responsabilité sociale. *Communication au congrès de l'Academy of Management, Lyon*.
- CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique* (éd. 2ème édition, 1998). Paris: Seuil.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- CYERT, R., & MARCH, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- DACLIN, M. (2012, Août). Impact of a Consulting Process on CEO's Organizational Socialization. *Communication au congrès de l'Academy of Management, Boston*.
- DACLIN, M. (2011). Les conséquences stratégiques du changement de dirigeant salarié. *Communication au congrès de l'Academy of Management à Lyon*.
- DACLIN, M. (2012, Juin). Les variables de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant. *Communication au colloque de l'AIMS, Lille*.
- DACLIN, M. (2010). Réussir l'intégration du dirigeant salarié par la formation intégrée. *Communication au congrès de l'Academy of Management, Lyon*.

DACLIN, M., & ROCHE, A. (2012). Recognition and Integration of Incoming Leader. *Congrès de l'Academy Of Management, Boston*.

DAILY, C., & JOHNSON, J. (1997). Sources of CEO power and firm financial performance: a longitudinal assessment. *Journal of Management*, 23 (2), 97-117.

DAMART, S., DAVID, A., & ROY, B. (2001). Comment organiser et structurer le processus de décision pour favoriser la concertation entre parties prenantes et accroître la légitimité de la décision ? *Rapport final de recherche soutenue par le Programme mobilisateur « Evaluation-Décision » du PREDIT 1996-2000* (Décision d'aide à la recherche n°98 MT 32).

DAVID, A. (2000). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?* (Vuibert, Éd.) Paris: Les nouvelles fondations des sciences de gestion.

DAVID, R. (1997). Building legitimacy through symbolic action: statements of organizational mission. *Actes du congrès annuel de l'ASAC*, 18 (22), 20-27.

DAVIS, J., SCHOORMAN, F., & DONALDSON, L. (1997). The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. *Academy of Management Review*, 22 (3), 611-613.

DAVIS, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 70-76.

DE ROND, M., & THIETARD, R. (2007). Responsabilité stratégique des dirigeants. Entre hasard, choix et inévitabilité. *Revue française de gestion* (172), 63-77.

DE VOS, A., LOBET-MARIS, C., & ROUSSEAU, A. (2005). Diversités et similitudes des stratégies de gestion des connaissances : pour une lecture conventionnaliste. *Congrès AIMS, 14ème conférence internationale de management stratégique*.

DECI, E., & RYAN, R. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry*, 11 (4), 227-268.

DELPEUCH, J., & LAUVERGEON, A. (1988). *Sur les traces des dirigeants*. Paris: Calman Lévy.

DEMSETZ, H. (1967, May). Toward a Theory of Property Rights. *American Economic Review*, 347-359.

DENIS, D., DENIS, D., & SARIN, A. (1997). Agency Problems, Equity ownership, and corporate diversification. *The Journal of Finance*, LII (1), 135-160.

DENIS, D., DENIS, D., & SARIN, A. (1997). Ownership Structure and Top Executive Turnover. *Journal of Financial Economics*, 45, 193-221.

DENIS, J. (2000). *Conception d'un Système de Contrôle du Développement du Groupe*. Université Jean Moulin Lyon 3: Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.

DENIS, J., MARTINET, A.-C., & TANNERY, F. (2002, Septembre). Les configurations comme outil d'aide à la conception d'un schéma directeur de groupe. *Journées Nationales des IAE*.

DESCHAMPS, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. Université de Grenoble: Thèse de doctorat en sciences de gestion.

- DESCHAMPS, B., & PATUREL, R. (2001). *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*. Dunod: Paris.
- DESMARAIS, C., & JAMEUX, C. (2001). L'encadrement dans les collectivités locales : de la responsabilité à la responsabilisation. *Politiques et Management public*, 19 (3), 101-119.
- DEWEY, J. (2003, 1927). *Le public et ses problèmes*. Publications de l'université de Pau, Farrago: Éditions Léo Scheer.
- DIXON, C. (2005). *African American women in higher education administration : their professional position and relationship of professional socialization and systematic barriers in their carrier path*. Capella University, Minneapolis: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- DOCKÈS, P. (1999). *Pouvoir et Autorité en économie*. Paris: Economica.
- DONALDSON, L., & DAVIS, J. (1994). Boards and Company Performance Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance An International Review*, 2 (3), 151-160.
- DONALDSON, L., & DAVIS, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-65.
- DRUCKER, F. (1988). *Façonner l'avenir*. Collection Forum International du Management, Les éditions d'organisation.
- DRUCKER, P. (1988). L'émergence de la nouvelle organisation . *Harvard Business Review*.
- DUBAR, C. (1996). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.
- DUBOST, J. (1987). *L'intervention psychosociologique dans l'entreprise*. PUF.
- DUBOST, J. (2006). *Psychosociologie et intervention*. L'Harmattan.
- DUBOULOY, M. (2005). Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage. *16ème Congrès de l'AGRH, Université Paris Dauphine - CREPA*.
- DUCHÉNEAUT, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres*. CEPME, Maxima.
- DULUC, A. (2000). *Leadership et confiance*. Paris: Dunod.
- DUMONT, F. (1968). *Le lieu de l'homme. La culture comme distance et mémoire*. Montréal: Hurtubies HMH.
- DUNN, D., LINDA, R., & SEFF, A. (1994). *New Faculty Socialization in the academic workplace*. New York: In C. Smart (Ed.) Higher Education : Theory and Research, 10.
- DUPLAT, A. (2007). *Reprendre ou céder une entreprise*. Paris: Guid'Utile, Vuibert.
- DURKHEIM, E. (1922). *Éducation et sociologie*. Paris: Réédition Presses Universitaires de France.

- EMERY, Y. (1990). Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation. *Humanisme et entreprise* (179), 9-22.
- ENEAU, J. (2005). Autonomie, Réciprocité et Développement Organisationnel. De la construction des valeurs à la construction des identités. *16ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine*.
- ENRÈGLE, Y., & THIÉTART, R. (1978). *Précis de direction et de gestion*. Paris: Éditions d'Organisation.
- ENRIQUEZ, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris: PUF.
- ESTÈVE, J.-M. (1997). *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du Rachat de l'Entreprise par ses Salariés*. Université Montpellier II: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- ESTÈVE, J.-M., & MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1999). *La gestion des ressources humaines intrapreneuriales, condition de succès d'un RES*. Tunisie: Actes IAS.
- EVARD, Y., PRAS, B., & ROUX, E. (1997). *Market, études et recherches en marketing*. Paris: Nathan.
- FABRE, C. (2005). Décentralisation à la Française. Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion. Toulouse.
- FABRE, C. (2005). *La mesure de la socialisation organisationnelle*. dans Comportement organisationnel Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, De Boeck.
- FAIN, M., CIFALI, M., & CURNUT, J. (1987). *Les Trois Métiers impossibles*. Paris: Les Belles Lettres.
- FAMA, E., & JENSEN, M. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26, 327-350.
- FAMA, E., & JENSEN, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-326.
- FARRELL, D., & PETERSEN, J. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7, 403-412.
- FAYOL, H. (1916). *Administration industrielle et générale* (éd. nouvelle édition, 1971). Paris: Dunod.
- FELDMAN, D.-C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- FELDMAN, D.-C. (1994). Who's socializing whom ? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups and organizations. *Human Resource Management Review*, 4 (3), 213-233.
- FELDMAN, D.-C., & BRETT, J. (1983). Copying with new job: a comparative study of new hires and job changers. *Academy Of Management Journal*, 26 (2), 258-272.
- FELDMAN, D.-C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-437.

FEUDJO, J. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante. Performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant. *La Revue des Sciences de Gestion* (219), 115-128.

FIEDLER, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New-York: McGraw Hill.

FIÉVET, G. (1992). *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*. Paris: InterEditions.

FILION, L. (1998). Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation. *Cahier de recherche no. 1998-10, École des HEC de Montréal*.

FILION, L. (1997, Septembre). Le métier de l'entrepreneur. *cahier de recherche N°10, HEC Montréal*.

FILION, L. (1991). *Vision et Relations : Clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal: Éditions de l'entrepreneur.

FILION, L.-J. (2007). *Management des PME, de la création à la croissance*. Québec: Pearson Education.

FISCHER, G. (1997). *La psychologie sociale*. Paris : Éditions du Seuil.

FISHER, C.-D. (1986). Organizational socialization : an integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.

FOGARTY, T., & DIRSMITH, M. (2001). Organization socialization as instrument and symbol: an extended institutional theory perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (3), 247-266.

FOMBRUN, C., TICHY, N., & DEVANNA, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

FONDAS, N., & STEWART, R. (1994). Enactment in managerial jobs : A role analysis. *Journal of Management Studies*, 31 (1).

FOURNIER, V., & PAYNE, R. (1994). Change in self-construction during the transition from university to employment: A personal construct psychology approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 297-314.

FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management : a Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy.

FREEMAN, R., & REED, L. (1983). Stockholders and Stakeholders : a new Perspective on Corporate Gouvernance. *California Management*, 25 (3), 88-106.

FREITAG, M. (2002). *L'oubli de la société. Pour une théorie critique de la postmodernité*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

FREUD, S. (1939). Analyse terminée et analyse interminable. *Revue française de psychanalyse*, tome XI, n° 1.

FURUBOTN, E., & PEJOVICH, S. (1974). *The Economics of Property Rights*. Cambridge: Mas, Ballinger publishing Company.

- GABARRO, J. (1979). Socialization at the top - How CEOs and subordinates evolve interpersonal contract. *Organizational Dynamics* , 7, 3-23.
- GABARRO, J. (1985). When a new Manager takes change. *Harvard Business Review* , 63 (3), 110-123.
- GASSE, Y., & CARRIER, C. (1994). Gestion de l'entreprise africaine. *Les presses de l'Université de Montréal* .
- GAVARD-PERRET, M., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education France.
- GÉLINIER, O. (séance du 31 mai 1999). *Entreprises patrimoniales et éthique*. Académie des Sciences Morales et Politiques.
- GEORGOPOULOS, B., & TANNENBAUM, A. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* , 22, 534-540.
- GETZ, D., & PETERSEN, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* , 24, 219-242.
- GHARBI, H., & LEPERS, X. (2008). Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants : un essai de compréhension. *Innovations* (27), 121-146.
- GIDDENS, A. (2005). *La construction de la société*. Paris: PUF.
- GLUCK, F. (1984). Vision and leadership. *Interfaces* , 14 (1), 10-18.
- GODARD, L. (1997). *Conseil d'administration, système de contrôle et d'incitation des dirigeants et stratégie des entreprises*. Paris: G. Charreaux (éd), Le gouvernement des entreprises, Economica.
- GOLEMAN, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New-York: Bantam.
- GOMEZ, Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie* , 185-209.
- GOND, J., & IGALENS, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. PUF: Collection Que sais-je ?
- GOUDARZI, M. (2005). *La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service*. IAE d'Aix-en-Provence: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- GOULDNER, A. (1961). *Engineering and clinical approaches to consulting*. New-York: in Bennis W.G., Benne K.D., Chin R. (Eds) *The planning of change*, Rinehart and Winston.
- GRAWITZ, M. (1993). *Méthodes des sciences sociales* (éd. 9ème édition). Paris: Dalloz.
- GREINER, L., & METZGER, R. (1983). *Consulting to Management*. New-York: Prentice Hall, Englewoods Cliffs.
- GROLEAU, C. (2003). *L'observation*. Paris: dans GIODANO Y. (éd.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions ELS.

- GUEST, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *The Journal of Management Studies* , 24 (5), 503-521.
- GUEST, D. (1997). Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management* , 8, 263-267.
- GUNDRY, L. (1993). Fitting into technocal organizations : The socialization of newcomers engineers. *IEEE Transactions on engineering management* , 335-345.
- HABERMAS, J. (1978). *Raison et légitimité, Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*. Paris: Payot.
- HALES, C. (1986). What do managers do ? A critical review of the evidence . *Journal of Mangement Studies* .
- HALL, R. (1980). Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 16, 536-545.
- HAMBRICK, D. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firm competitive moves. *Administrative Science Quarterly* , 41 (1).
- HAMBRICK, D., & CHEN, M. (1992). Effets of top management team characteristics on competitive behaviors of firm. *Academy of Management Journal* , 38, 12-16.
- HAMBRICK, D., & FINKELSTEIN, S. (1987). Managerial Discretion : A Bridge between the Polar Views of Organizational Outcomes. *Research in Organizational Behavior* , 9, 369-406.
- HAMBRICK, D., & MASON, P. (1984). Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* , 9 (2), 193-206.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business School Press* .
- HANDLER, W.-C., & KRAM, K.-E. (1988). Succession in Family Firms : The Problem of Resistance. *Family Business Review* , 1 (4), 361-381.
- HART, S., & QUINN, R. (1993). Role executives play : CEOs, behavioral complexity and firm performance. *Human relations* , 4.
- HATCHUEL, H., MASSON, P., & WEIL, B. (2002). From knowledge management to design-oriented organizations. *International Social Science Journal* (171), 25-37.
- HAUETER, J., MACAN, T., & WINTER, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of multi-dimensional scale. *Journal of Vocational Behavior* , 63 (1), 20-39.
- HÉBRARD, P. (2004). *Discussion et socialisation professionnelle*. . Paris: In M. Tozzi & R. Etienne (Eds.), *La discussion en éducation et en formation : un nouveau champ de recherches*, L'Harmattan.
- HELPER, J.-P., KALIKA, M., & ORSONI, J. (1998). *Management : stratégie et organisation*. Paris: Vuibert.

- HELM, M. (2004). *Professional identity, sense-making, and the market effect: perspectives from new student affairs professionals*. The University of Arizona: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- HERRON, L. (1990). *The effects of characteristics of the new entrepreneur on new venture performance*. University of South Carolina: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K. (1952). *Management of organizations behavior. Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- HILL, L. (1992). *Becoming a manager*. Harvard Business School Press .
- HIRIGOYEN, G. (1997). Salariés actionnaires : le capital sans le pouvoir ?s. in *Pouvoir et Gestion, collection Histoire- Gestion- Organisation, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse* (5), 377-399.
- HØIVIK, H. (2005). *Aspects critiques de la socialisation professionnelle des étudiants de première année en école de bibliothéconomie*. Oslo University College.
- HOUSE, R. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Dans J.G. Hunt et L.L. Larson (Éds.) *Leadership : The Cutting Edge*. Carbondale, IL. Southern Illinois University Press .
- HOUSE, R. (1988). Power and Personality in Organizations. *Research in Organizational Behavior* , 10, 305-357.
- HUGRON, P. (1991). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*. Institut des recherches politiques et Presse HEC.
- HUMPHREYS, J. (2004). The vision thing. *MIT Sloan Management Review* .
- HYBELS, R. (1995). On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model. *Academy of Management, Mississippi State* , 241-250.
- IGALENS, J., & ROUSSEL, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- ISAGAWA, N. (2002). Callable convertible debt under managerial entrenchment. *Journal of Corporate Finance* (8), 255-270.
- JABLIN, F. (1984). *Assimiling new members into organization*. Beverly Hills: in BOSTROM, R. (Ed), *Communication Yearbook*, 8, Sage.
- JENSEN, M. (1998). *Foundations of Organizational Strategy*. Harvard University Press .
- JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of financial economics* , 305-360.
- JONES, G. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal* , 29, 262-279.
- JONES, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : a synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review* (20), 404-437.

- JULIEN, P., TOULOUSE, J., RAMANGAHAY, C., & MORIN, M. (1998, Octobre). Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices. *4ème Congrès International Francophone de la PME*.
- JULIEN, P.-A., & MARCHESNAY, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Économica.
- KACMAR, K., & FERRIS, G. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behaviour in organizations. *Business Horizons*, 36, 70-74.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard: Business School Press.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996). *The balance scorecard – Translating strategy into action*. Harvard: Business School Press.
- KEITH, B., & MOORE, H. (1995). *Training sociologists : an assessment of professional socialization and the emergence of career aspirations*. Washington, DC: American Sociological Association.
- KEPNER, J., & TREGOE, B. (1985). *Le manager rationnel*. InterÉditions.
- KETS DE VRIES, M., & MILLER, D. (1962). *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KHURANA, R. (2002). The curse of the Superstar CEO. *Harvard Business Review*.
- KIEFER, C. (1986). *Leadership in metanoic organizations Transforming leadership : From vision to results*, Miles River Press. in John D. ADAMS, Transforming leadership : From vision to results, Miles River Press.
- KIMBERLY, J.-R., & EVANISKO, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- KIRKPATRICK, S., & LOCKE, E. (1991). Leadership: do traits matter? . *Academy of Management Executive*, 48-60.
- KLOSSNER, J. (2004). *"Becoming" an athletic trainer : the professional socialization of pre-service athletic trainers*. Indiana University: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- KONDRA, A., & HININGS, C. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, 19 (5), 743-767.
- KOSTOVA, T., & ZAHEER, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24 (1), 64-81.
- KOTEY, B., & MEREDITH, G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35 (2), 37-61.
- KOUZES, J., & POSNER, B. (1992). *Le défi du leadership*. Paris: ACNOR.

KRAM, K., & ISABELLA, L. (1985). Mentoring alternatives : the role of peer relationship in career development. *Academy of Management Journal* , 28 (1), 110-132.

KRECH, D., CRUTCHFIELD, R., BALLACHEY, & E.L. (1962). *Individual in Society*. New-York: McGraw Hill.

KRISHNAN, H., MILLER, A., & JUDGE, W. (1997). Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams? *Strategic Management Journal* , 18, 361-374.

KURB, M. (1986). *Managing Consulting. A guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.

LACAZE, D. (2005). *Comportement organisationnel*. Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, De Boeck.

LACAZE, D. (2003, Novembre). Évaluer l'intégration des nouveaux salariés : Un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle. *Actes du XIVe congrès de l'AGRH* .

LACAZE, D. (2004). *La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise : un apprentissage interactif*. Paris: in : Guerrero S., Cerdin J.Y., Roger A., La gestion des carrières : enjeux et perspectives, Vuibert.

LACAZE, D. (2007). *Le recrutement et l'intégration*. dans Master RH, J. Igalens et A. Roger, Eska.

LACAZE, D. (2001). *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle. Le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution*. Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille III: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

LACAZE, D., & DUFOUR, L. (2010, Janv-Fév-Mars). L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , 16-29.

LACAZE, D., & PERROT, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs. Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*. Paris: Dunod.

LACEY, C. (1994). *Teachers, Professional socialization of*. . In T. Husen & T. Rostlethwaite (Eds.), The International Encyclopedia of Education (pp.). Exeter : Pergamon.

LAMERTZ, K., & BAUM, J. (1998). The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* , 15 (1), 93-107.

LANGLEY, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* , 24 (4), 691-710.

LANGLOIS, J. (2000). *Une étude de la socialisation professionnelle par la distinction de l'identité professionnelle des artistes formes et autodidactes*. Université de Montréal: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

LAUDE, L., & CHAUVIGNÉ, C. (2009). *Diriger, une activité de travail*. Actes AGRH.

LAUFER, J. (1974). Comment on devient entrepreneur. *Revue française de gestion* , 2, 18-29.

- LAZUECH, G. (1999). *L'exception française : le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes
- LE BOTERF, G. (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- LE GUERN, M. (1973). *Sémantique de la métaphore et de la métonymie*. Paris: Larousse.
- LE JOLY, K., & NIOCHE, J.-P. (2001). *L'implication, du conseil d'administration dans la formation de la stratégie*. Paris: K. Le Joly et B. Moingeon (éd.), Le gouvernement d'entreprise, Ellipses.
- LEFEBVRE, Q. (2005). *Recomposition des équipes dirigeantes et apprentissage organisationnel*. Université Paris Dauphine: Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion
- LEFEBVRE, Q. (2007). *Le renouvellement du dirigeant*. In Comités Exécutifs. Voyage au cœur de la dirigeance d'entreprise, de BOURNOIS, F., DUVAL-HAMEL, J., ROUSSILLON, S., SCARINGELLA, J.-L., Éditions d'organisation: Eyrolles.
- LEMAÎTRE, D. (2003), *La formation humaine de l'ingénieur*, Paris : Presses Universitaires de France.
- LESCA, H. (2003). Veille stratégique, la méthode L.E.SCAanning®. *Management et Société*.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: D. Cartwright (Ed.). Harper & Row.
- LEWIN, K. (1959). *Psychologie dynamique : les relations humaines* (éd. 3ème édition, 1967). Paris: PUF.
- LIKERT, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars.
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. New-York: McGraw Hill.
- LINDBLOM, C. (1959). The science of mudling through. *Public Administration Review* , 79-88.
- LOUIS, M. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quaterly* , 25, 226-251.
- LUC, E. (2004). L'apprentissage du leadership ou comment actualiser son capital de leadership. *Gestion* , 29, 43-50.
- LUC, E. (2010). *Le leadership partagé. Modèle d'actualisation et d'apprentissage*. Montréal: Presses Université De Montréal.
- LUTHANS, F., & DAVIS, T. (1979). Behavioral self-management - The missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics* , 8 (1), 42-60.
- LYLES, M., & SALK, J. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination of the Hungarian context. *Journal of International Business Studies* , 877-903.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (2002). Introduction générale. *Actes du colloque Les enjeux de la transmission d'entreprise*, 4-9.

MAISONNEUVE, J. (2005). *Psychosociologie et formation - 30 ans de formation relationnelle en groupe*. L'Harmattan.

MANTIONE, G. (2001). *L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle, une approche par les représentations sociales*. Université Montpellier 1: Thèse de doctorat en Sciences de gestion.

MANZ, C., & SNYDER, C. (1983). Systematic self-management: How resourceful entrepreneurs meet business challenges... and survive. *Management Review*, 68-73.

MARBOT, E. (2005). *Les DRH face au choc démographique*. Paris: Éditions d'Organisation.

MARCH, J., & SIMON, H. (1969). *Les organisations*. Paris: Dunod.

MARCHESNAY, M. (2011). Gouvernance et performance des organisations. Les limites de la doxa managériale. *Innovations* (36), 131-145.

MARGULIES, N., & RAI, A. (1972). *Organization Development*. New-York: Mc Graw Hill Book Inc.

MARTINEAU, S. (2008). L'identité professionnelle et l'insertion professionnelle : essai de problématique. *Formation et profession*, 15 (1), 40-43.

MARTINEAU, S., PORTELANCE, L., & PRESSEAU, A. (2009). La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basées sur la mesure. *Questions Vives [En ligne]*, 5 (11).

MARTINEAU, S., VALLERAND, A.-C., & BERGEVIN, C. (2008). *Portrait thématique des écrits sur l'insertion professionnelle en enseignement*. Québec: In PORTELANCE, MUKAMURERA, MARTINEAU & GERVAIS (Eds.), *L'insertion dans le milieu scolaire : une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant*. Les Presses de l'Université Laval.

MARTINET, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. *Revue française de gestion* (183), 95-110.

MARTINET, A.-C. (2002). L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique. *Revue française de gestion* (141), 57-76.

MARTINET, A.-C. (1983). *Stratégie*. Paris: Vuibert Gestion.

MARTINET, A.-C., & PAYAUD, M. A. (2008). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur. *Management International*, 12 (2).

MARTINKO, M., & GARDNER, W. (1990). Structured Observation of Managerial Work : A replication and synthesis. *Journal of Management Studies*.

MAYES, B., & ALLEN, R. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2 (4), 672-678.

- MAYO, G. (1933). *The humans problems of an indutsrial civilization*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- MC CORMICK, E., & TIFFIN, J. (1974). *Industrial psychology* (éd. 6th). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- McGUIRE, J. (1963). *Business and Society*. New-York: McGraw-Hill.
- MIGNON, S. (2001). *Stratégie de pérennité de l'entreprise*. Paris: Vuibert.
- MILES, R., & SNOW, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
- MILLER, V., & JABLIN, F. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process. *Academy of Management Review* , 6 (1), 92-120.
- MINER, J., SMITH, N., & BRACKER, J. (1989). Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms. *Journal of Applied Psychology* , 74 (4), 554-560.
- MINTZBERG, H. (1998). Covert Leadership: notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review* , 140-147.
- MINTZBERG, H. (1984). *Le management au quotidien, les 10 rôles du cadre* (éd. Édition originale, 1973). Les éditions d'organisation.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management Inside our Strange World of Organizations* . New-York: Eyrolles.
- MINTZBERG, H. (1994). *Rounding out the Manager's Job*. Fall: Sloan Management Review.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., & THÉORÊT, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly* , 21, 246-275.
- MONTMOLLIN DE, M. (1986). *L'intelligence de la tâche, Eléments d'ergonomie cognitive*. Bern: Peter Lang.
- MORCK, R., SHLEIFER, A., & VISHNY, R. W. (1990). Do managerial objectives drive bad acquisitions ? *Journal of Finance* (45), 31-48.
- MORIN, A. (1985). Critères de « scientificité » de la recherche-action. *Revue des sciences de l'éducation* , 31-49.
- MORIN, E., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- MORRISON, E. (1993). A longitudinal study of the effects of information seeking on new comer socialization. *Journal of Applied Psychology* , 78 (2), 173-183.
- MORRISON, E. (1995). Information usefulness and Acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quaterly* , 9 (2), 131-155.
- MORRISON, E. (1993). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy Of Management Journal* , 36, 557-589.

- MOWDAY, R., PORTER, L., & STEERS, R. (1982). *Organizational Linkages*. New-York: Academic Press.
- MUNIER, B. (1995). Méthodes expérimentales d'évaluation des théories du risque. *Revue économique*, 46 (3), 939-949.
- MURRAY, A. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- NELSON, D., & QUICK, J. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work ? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 311-324.
- NELSON, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter. *Strategic Management Journal*, Vol. 12.
- NICHOLS, J. (1986). Beyond Situational Leadership - Congruent and Transforming Models for Leadership Training. *European Management Journal*, 41-50.
- NICHOLSON, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- NOIVILLE, F. (2009). *J'ai fait HEC et je m'en excuse*. Paris : Stock
- OSIEK-PARISOD, F. (1995). *Les infirmières scolaires : malaise identitaire et socialisation professionnelle*. Zürich: Seismo.
- OSTROFF, C., & KOZLOWSKY, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- OUIMET, G. (1990, Février). Le pouvoir dans l'organisation : par-delà les méandres théoriques et conceptuels. *Avenir*, 11-15.
- OUIMET, G. (2005). Le pouvoir politique du dirigeant d'entreprise : perversité ou nécessité ? *Gestion*, 30, 42-52.
- OULD DAOUD ELLILI, N. (2007). La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (224-225), 143-154.
- PAQUEROT, M. (1996). L'enracinement des dirigeants et ses effets. *Revue Française de Gestion*, n° 111 (111), 212-225.
- PAQUEROT, M. (1997). *Stratégies d'enracinement des dirigeants, Performance de la Firme et Structures de Contrôle*. Paris: in G. Charreaux (dir.), *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica.
- PAQUETTE, D. (2001). Le rôle des tuteurs et des tutrices : une diversité à appréhender. *Revue conseil québécois de la formation à distance*, 5 (1), 7-35.
- PATEYRON, E. (1998). *La Veille stratégique*. Economica.

- PATUREL, R., & VOYANT, O. (2004). *Noblesse et intérêt du métier de chercheur*. in Savall, H. ; Bonnet, M. ; Péron, M. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes qualitatives et quantitatives*, Actes de la Research Methods, Academy Of Management.
- PEASNELL, K., POPE, P., & YOUNG, S. (2003). Managerial equity ownership and the demand for outside directors. *European Financial Management* , 9 (2), 231-250.
- PELLETIER, G. (1999). *Le Management aujourd'hui : théories et pratiques*. Paris: Demos.
- PENROSE, E. (1959). *The theory of the Growth Of The Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- PERETTI, J.-M. (1994). *Ressources humaines et gestion du personnel*. Paris: Vuibert.
- PÉRIER, P. (2004). Une crise des vocations ? Accès au métier et socialisation professionnelle des enseignants du secondaire. *Revue française de pédagogie* (147), 79-90.
- PERROT, S. (2005). *Approche identitaire et cognitive* (Vol. 1). in Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K., *Recherches en comportement organisationnel : Contrat psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, De Boeck.
- PERROT, S. (2009). Échelles de socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management International* , 13 (4), 115-127.
- PERROT, S. (2000). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles*. Université Paris IX Dauphine: Thèse de doctorat en sciences de gestion.
- PERROT, S. (2001). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*. Paris: Economica.
- PERROUX, F. (1970). Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie. *Économies et Sociétés* , 2255-2307.
- PESQUEUX, Y. (2007). *Gouvernance et Privatisation*. Paris: PUF.
- PETIT, F. (1989). *Introduction à la psychosociologie* (éd. 5ème édition). Privat.
- PETIT, R. (2008). *Les stratégies de développement du couple attractivité-fidélisation des organisations envers les jeunes entrants sur le marché du travail*. Université Jean Moulin Lyon 3: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- PETTERSEN, N., & JACOB, R. (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*. Ottawa: Les Éditions Agence d'Arc.
- PFEFFER, J. (1972). Interorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management Journal* (15), 317-330.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman.
- PICHARD-STAMFORD, J.P. (2000). Légimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Cahiers de Recherche du CREFF* (2000-03).

- PICHARD-STAMFORD, J.P. (1998). La légitimation du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Actes des XIV journées nationales des IAE*, 389-407.
- PIGÉ, B. (1998). Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires. *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (3), 131-158.
- PLANE, J. (2008). *Théorie et management des organisations* (éd. 2ème édition). Paris: Dunod.
- POLANYI, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New-York: Doubleday.
- POPPER, K. (1990). *Le réalisme et la science*. Hermann.
- PORTELANCE, L., MUKAMURERA, J., MARTINEAU, S., & GERVAIS, C. (2008). *L'insertion dans le milieu scolaire : une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant*. Québec: PUL.
- PORTER, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining superior performance*. New-York: Cambridge University Press.
- PORTER, M., LORSCH, J., & NOHRIA, N. (2004). Seven surprises for new CEO. *Harvard Business Review*.
- PRAX, J. (2005). *Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2nde génération*. Paris: Dunod.
- PURCELL, J. (1995). Corporate strategy and its link with human resource management strategy. *Human Resource Management A Critical Text*, 63-86.
- QUÉLIN, B. (1995, Septembre). Competence of the firm and strategic alliances: creation of new capabilities and appropriability. *HEC Working Paper*.
- QUINN, R., & ROHRBAUGH, J. (1981, June). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 122-140.
- RAWLS, J. (1987). *La théorie de la justice*. (T. C.Audard, Trad.) Paris: Le Seuil.
- RAYNAL, S. (2009). Gouvernance et pouvoir. *La Revue des Sciences de Gestion* (239-240), 37-48.
- REY, E. (2008). *Manager les comportements au travail inefficaces. Cas des comportements déviants non violents - Résultats d'expérimentation*. Université Jean Moulin Lyon 3: Thèse de Doctorat en Sciences de gestion.
- ROGER, A. (1992). *La gestion des carrières* (Vol. 1). Paris: Vuibert.
- ROUSSEL, P., & WACHEUX, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Paris: Édition De Boeck, collection Méthodes et Recherches.
- ROUSSILLON, S. & BOURNOIS, (2000). Deuil social, mutations des représentations et changement radical, *Gestion 2000*, 22 (1), mars, 61-70.
- RUEF, M., & SCOTT, W. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 877-904.

- SADLER-SMITH, E., HAMPSON, Y., CHASTON, I., & BADGER, B. (2003). Managerial behaviour ; Entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management* , 41 (1), 47-67.
- SAINT-PIERRE, J., & GAGNON, J.-M. (1996). Concentration of Voting rights and Board Resistance to Takeover Bids. *Journal of Corporate Finance* (3), 45-73.
- SAKS, A., & ASHFORTH, B. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment* , 5 (1), 48-61.
- SALMON, G. (2000). *E-Moderating. The key to Teaching and Learning Online*. Londres: Kogan page.
- SAMMUT, S. (1996). Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance. *Actes du colloque Stratégie et croissance des PME, 3ème congrès international francophone de la PME, Tome 1*, 535-553.
- SAVALL, H. (1974). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Université Paris IX-Dauphine: Thèse, texte intégral publié chez Dunod, 1975, Economica.
- SAVALL, H. (1978). Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la comptabilité de l'efficacité économique et du développement humain. *Revue Economie Appliquée? Rapport au VIIe Colloque International du Collège de France* (4).
- SAVALL, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris: Dunod.
- SAVALL, H., & ZARDET, V. (2005). *Ingénierie stratégique du réseau* (2ème édition). Paris: Economica.
- SAVALL, H., & ZARDET, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (éd. 4ème édition, 2003). Paris: Economica collection Gestion et Série Politique générale, Finance et Marketing.
- SAVALL, H., & ZARDET, V. (2004). *Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique*. Paris: Economica.
- SAVALL, H., & ZARDET, V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamiques*. Paris: Economica.
- SCHAAL, J.-F. (1994). *Le pouvoir*. Paris: Ellipses.
- SCHEIN, E.-H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review* , 9, 1-16.
- SCHEIN, E.-H. (1969). *Process Consultation. Its Role in Organization Development*. Reading Massachussets: Addison Wesley, OD serie.
- SCHEIN, E.-H. (1987). *Process Consultation. Volume II. lessons for Managers and Consultants*. New-York: Addison Wesley, OD serie.
- SCHEIN, E.-H. (1988). Organization socialization and the profession of management. *Sloan Management Review* , 53-65.

SCHERMERHORN, J., HUNT, J., & OSBORN, R. (1991). *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.

SCHOLLHAMMER, H. (1980). Analysis and Assessment of Internal Corporate Entrepreneurship Strategies . *Los Angeles, C.A. : Graduate School of Management, UCLA* .

SCHULER, R. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking the people with the strategic needs of business. *Organizational Dynamics* , 18-32.

SCHUMPETER, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.

SCHWANDT, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of qualitative research, in Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., Sage publication* , 118-137.

SCHWENK, C. (1985). The use of participant recollection in the modelling of organizational processes. *Academy of Management Review* , , 10, 496-503.

SCOTT, W. (1995). *Institutions and organizations* . Thousand Oaks,CA: Sage Publications.

SEGHIER, S. (2012). *Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations*. Université Jean Moulin Lyon 3: Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion.

SHAMATOV, D. (2005). *Beginning teachers' professional socialization in post-soviet Kyrgyzstan : challengers and coping strategies*. University of Toronto: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

SHLEIFER, A., & VISHNY, R. (1989). Management entrenchment: the case of managers specific investments. *Journal of Financial Economics* , 123-239.

SHRIVASTAVA, P. (1986). Post-Merger Integration. *Journal of Business Strategy* , 60, 863-867.

SHRIVASTAVA, P., & NACHMAN, S. (1989). Strategic Leadership Patterns. *Strategic Management Journal* , 10 (16).

SIEGEL, D. (1989). *Contribution, en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc-comtois*. Grenoble II: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

SIMMEL, G. (1908). *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. Paris: Réédition Presses Universitaires de France, 1999.

SIMON, H. (1957). *Models of man*. Harper & Row.

SIMON, H. (1949). Theories of decisions making in economics and behavioral science. *American Economic Review* .

SMITH, A. (1776). *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation* (éd. 5th edition, 1904). Methuen ans Co., Ltd.: Edwin Cannan.

SMITH, N. (1967). The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company . *Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press* .

- SMITH, N.-R., & MINER, J.-B. (1983). Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4, 325-340.
- SONNENFELD, J. (1991). *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. Oxford University Press.
- STONE, M., & BRUSH, C. (1996). Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic Management Journal*, 17 (8), 633-653.
- ST-PIERRE, J., & CADIEUX, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, 33-52.
- STRYKER, S. (1982). *Principles and Practices of Professional Consulting*. Washington: Bermont Books Inc.
- SUCHMAN, M. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- SZILAGYI, A., & SCHWEIGER, D. M. (1984). Matching managers to strategies: A review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 626-637.
- TANNENBAUM, W., & SCHMIDT, W. (1973, May/June). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 162-180.
- TAORMINA, R. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.
- TAORMINA, R. (1997). Organizational socialization: A multidomain continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 29-47.
- TAORMINA, R. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (3), 133-145.
- TARONDEAU, J.-C. (1998). *Le management des savoirs*. Paris: Que sais-je ?
- TARONDEAU, J.-C. (2004). Les formes du management - la gestion par les processus ou la transversalité dans les organisations. *Cahier français « Comprendre le management »* (32), 45651.
- TAYLOR, F. (1957). *La direction scientifique des entreprises*. Paris: Dunod.
- THÉVENET, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.
- THÉVENET, M. (1992). *Culture d'entreprise*. Paris: dans Encyclopédie du management, Tome 1, coord par Helfer, J.-P. et Orsoni, J., Vuibert.
- THÉVENET, M. (1992). *Style de direction*. Paris: dans Encyclopédie du management, Tome 1, coord par Helfer, J.-P. et Orsoni, J., Vuibert.
- THIÉTART, R.-A. (1984). *La stratégie d'entreprise*. McGraw Hill.

- TORSET, C. (2008). *La stratégie, c'est l'affaire des dirigeants....* Petit bréviaire des idées reçues en management, La Découverte.
- USEEM, M. (1997). *Des dirigeants d'influence*. Paris: in L'art du managmenet, Pearson professional Limited et Éditions Village Mondial.
- USUNIER, J.-C., EASTERBY-SMITH, M., & THORPE, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion* (éd. 2ème édition). Paris: Economica.
- VALLERAND, A.-C., & MARTINEAU, S. (2006). *Recension des écrits sur l'insertion professionnelle en enseignement*. Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement (CNIPE).
- VAN MAANEN, J. (1975). Police Socialization: a Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police department. *Administrative Sciences Quaterly* , 20, 207-228.
- VAN MAANEN, J., & SCHEIN, E.H. (1979). Toward a theory of organizationnal socialization. *Research in organization behavior* , 1, 209-264.
- VANCOUVER, J., & MORRISON, E. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 62 (3), 276-285.
- VELTZ. P. (20077). *Faut-il sauver les grandes écoles ? : de la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris : Les Presses de Sciences po.
- VERSTRAETE, T. (1999). Sciences de gestion : essai de délimitation en vue d'y inscrire de « nouvelles » perspectives de recherche. *Les cahiers de la recherche du CLAREE* .
- VESPER, K. (1980). *New Venture Strategies* . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- VON KROGH, G., ICHIJIO, K., & NONAKA, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- VRANCKEN, D., & KUTY, O. (2001). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. De Boeck.
- VROOM, V. (1976). Leadership. *Handbook of Industrial Psychology* .
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Paris: Économica.
- WALTON, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- WANOUS, J. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. Addison Wesley, 1ère édition, 1980.
- WAUNG, M. (1995). The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival. *Personnel Psychology* , 48, 633-650.
- WEBER, M. (1971). *Économie et société, Tome 1: Les catégories de la sociologie*. Paris: Plon.
- WEBER, M. (1965). *Essai sur la théorie de la science*. Paris: Plon.
- WEBER, M. (1990). *Types d'autorité* (éd. nouvelle édition Dunod, 2002). Paris: in LÉVY, A. Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains tome 2, Bordas.

- WILLIAMSON, O. (1988). Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance* , 43 (3), 567-591.
- WILLIAMSON, O. (1975). *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New-York: The Free Press.
- WINTER, S. (1987). *Knowledge and competences as strategic assets*. in Teece, D. (ed), *The competitive challenge*, Ballinger.
- WOO, C., COOPER, A., & DUNKELBERG, W. (1991). The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies. *Journal of Business Venturing* , 6 (2).
- WOOD, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* , 16 (4), 691-718.
- ZAHRA, S., & GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* (27), 185-203.
- ZIMMERMAN, M., & ZEITZ, G. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review* , 27 (3), 414-431.
- ZWIEBEL, J. (1996). Dynamic Capital structure under managerial entrenchment. *American Economic Review* , 86, 1197-1215.

LEXIQUE

(par ordre alphabétique)

Agents socialisateurs : guides informationnels qui permettent au nouveau de comprendre et d'adhérer aux valeurs et aux règles organisationnelles, aux règles sociales du groupe, aux tâches demandées et à leur réalisation de façon performante ainsi qu'à sa nouvelle identité professionnelle.

Compétences : aptitude, habilité qui évolue, qui s'apprend et dont le but de la maîtrise est de réaliser des opérations apparentées au métier de la personne, d'améliorer le niveau de performance et d'atteindre des objectifs fixés.

Dirigeant propriétaire : dirigeant propriétaire majoritaire du patrimoine de l'entreprise qu'il dirige.

Dirigeant salarié : détient la propriété managériale de l'entreprise selon les modalités du mandat établi entre la Gouvernance et lui. Ce mandat attribue au dirigeant une autorité statutaire et disciplinaire de commandant en chef de l'entreprise, appuyée par le niveau de leadership et de symbolique accordé au dirigeant. Il est mandaté en tant que principal stratège de l'entreprise pour définir, vendre et piloter la stratégie proactive de l'entreprise, concertée et négociée avec la Gouvernance. Véritable chef d'orchestre, il coordonne, manage et anime le potentiel humain, technologique et matériel de son organisation, aidé de son équipe de direction, afin de mettre en œuvre et décliner la stratégie à travers toute l'entreprise. Le mandat prévoit un certain niveau de retours d'informations vers la Gouvernance, qui peut alors reconduire son mandat en l'état ou faire varier le degré de contrôle et de pouvoir discrétionnaire du dirigeant grâce au comportement politique adopté par ce dernier.

Équipe de direction : collaborateurs directs du dirigeant, ayant une position stratégique au sein de l'entreprise et permettant le déploiement de la mise en œuvre stratégique.

Formation intégrée du dirigeant : formation réalisée par un « agent-formateur » comportant un apport inductif de pédagogie appliquée aux situations de travail locales et facilitant la montée en compétences du nouveau dirigeant.

Gouvernance : organe de pilotage et de contrôle du dirigeant et de la performance socio-économique de toute l'organisation, dont le dirigeant est son interlocuteur unique et privilégié qu'elle a mandaté.

Grille de Compétences du dirigeant (GC) : synoptique permettant de visualiser les compétences effectives du dirigeant. Elle permet d'élaborer un « plan de formation intégrée » adapté aux besoins du nouveau dirigeant et à l'évolution de l'organisation. Outil issu de la théorie socio-économique.

Grille de convergences et spécificités (Grille C&S) : tableau synoptique qui récapitule les éléments convergents ou spécifiques d'au moins deux populations d'acteurs différentes, sur un sujet donné. Outil issu de la théorie socio-économique.

Indicateurs : permettent de caractériser une situation, de la comprendre et d'agir en conséquence. Ces indicateurs peuvent être de nature qualitative, quantitative et financière.

Intégration stratégique : apprentissage et intériorisation d'un rôle organisationnel stratégique, articulé autour de trois dimensions de socialisation et de trois types de reprises : politico-stratégique, managériale et organisationnelle.

Intégration : Lacaze et Perrot (2010) définissent l'intégration comme l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation : le contenu du travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel.

Intervenant-chercheur : personne utilisant les résultats de ses interventions pour nourrir sa recherche et ses connaissances scientifiques pour conduire et piloter efficacement le changement dans les organisations.

Leader : personne ayant des compétences managériales, de communication et de pilotage, importantes qui lui permettent d'être proactif dans ses prises de décision et dans ses actes et de mobiliser les autres acteurs.

Métier : Thévenet (1992b) définit le métier comme étant la maîtrise de compétences techniques (pour le métier lié à l'activité), de compétences spécifiques (pour le métier lié aux savoir-faire) et les façons de concevoir l'activité (pour le métier lié aux façons de faire).

Normes : Savall et Zardet (2005) considèrent que les normes permettent d'encadrer et de contrôler le comportement décisionnel des membres de l'organisation.

Performance socio-économique : réunit la performance sociale et la performance économique, le développement de l'une s'appuyant sur celui de l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement au détriment de l'autre.

Plan d'Actions Prioritaires (PAP) : inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité (ressources matérielles, humaines, temps). Les actions sont en partie motrices (projet actif sur l'environnement externe) et en partie réductrices de dysfonctionnements (action sur l'environnement interne).

Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP) : lien entre les besoins du système-client et la méthode de recherche-intervention qualimétrique. Il permet d'objectiver la méthode d'intervention en faisant le lien entre les objectifs et la méthodologie proposée. Un planning prévisionnel est proposé afin de répartir les différentes prestations dans le temps. Il facilite la gestion de projet complexe car il donne une vue d'ensemble et rappelle les objectifs principaux.

Relais : transmission instrumentée entre le nouveau dirigeant et son prédécesseur ayant pour objectif de favoriser les reprises politico-stratégique, organisationnelle, managériale et de rôle du nouveau dirigeant.

Reprise managériale : reprise d'outils, d'indicateurs qui permettent la décentralisation et le partage du mode de management en place, ainsi que la reprise d'une équipe de direction à manager avec laquelle le nouveau dirigeant salarié va devoir construire de nouvelles relations interpersonnelles authentiques et créer une nouvelle dynamique d'amélioration socio-économique.

Reprise organisationnelle : reprise de circuits hiérarchiques, de circuits de communication, de normes, de méthodes de travail et de règles du jeu mis en place pour atteindre le niveau de performance socio-économique relatif recherché, au sein d'un environnement « tétranormalisé ».

Reprise politico-stratégique : reprise de l'élaboration et du pilotage de la mise en œuvre stratégique, réalisée en concertation avec sa Gouvernance, voire des membres de son équipe de direction. C'est également la reprise du mandat confié au dirigeant pour représenter l'entreprise auprès des parties prenantes internes et externes.

Reprise du rôle de dirigeant : s'effectue à la fois lors de la phase de socialisation active et celle d'intégration stratégique lorsque le nouveau dirigeant formule des attentes du rôle du dirigeant avant même sa prise de poste. Elle correspond à la reprise des cinq rôles mis en exergue dans notre troisième chapitre : commandant en chef, leader symbolique, lien entre les parties prenantes internes et externes, stratège et chef d'orchestre.

Rôles : selon Thévenet (1992a), les rôles définissent l'activité, les domaines d'interventions du dirigeant, les préoccupations de la fonction et de la personne pour pouvoir remplir une fonction.

Séisme socio-économique : vicieux ou vertueux, le changement de dirigeant entraîne un besoin de re-socialisation organisationnelle des salariés déjà en place car ce changement a des impacts politiques, stratégiques, organisationnels et managériaux. Ces impacts ont des conséquences (positives ou négatives) sur la performance socio-économique de l'entreprise ou de l'organisation et représentent des indicateurs de mesure de la force du séisme.

Socialisation organisationnelle : Van Maanen et Schein (1979), Louis (1980) et Feldman, (1976) définissent la socialisation organisationnelle comme un processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les comportements et connaissances nécessaires pour assumer pleinement son rôle au sein de l'organisation et en devenir membre à part entière.

Socialisation Organisationnelle de l'Employé : Lacaze (2003) et Fabre (2005) définissent la SOE comme étant un processus identitaire qui s'inscrit dans le temps, qui est ancré dans son environnement de travail et qui a un impact sur la performance de l'employé.

Socialisation Organisationnelle du Dirigeant : processus par lequel le dirigeant vient à apprécier les compétences, les comportements attendus et les connaissances politico-stratégiques, managériales et organisationnelles essentiels pour assumer ses différents rôles, diriger l'organisation et améliorer la performance socio-économique de l'entreprise.

Tableau De Bord de Pilotage Stratégique (TDBPS) : outil composé d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers permettant une communication-coordination-concertation efficace entre les membres de l'encadrement et de la direction pour réaliser des actes décisifs, autrement dit pour surveiller tant l'activité opérationnelle ou courante que l'action stratégique (fonction de vigilance), et pour prendre des micro ou des macros-décisions (fonction de pilotage vital). Permet d'instrumenter le passage de relai entre deux dirigeants.

Tutorat : Boru et Leborgne (1992) définissent le tutorat comme étant « *un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail* ». Cet outil d'exploitation du capital de connaissances et de compétence de leurs salariés et le

tutorat peut faciliter le transfert des connaissances en interne car c'est un « *outil de pédagogie intégrée* ».

Typologie : Fillion (1997) indique qu'une typologie permet « *d'établir le système de valeurs et d'intention de la personne concernée et de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations stratégiques ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire* ». Elle permet de faciliter la compréhension d'un objet complexe.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Choisir un positionnement épistémologique et une méthodologie	17
Figure 2 : Un processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances, d'après « <i>Document de synthèse pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches</i> » de Vincent CRISTALLINI, 2006	23
Figure 3 : Les différentes hypothèses, d'après « <i>Recherche en sciences de gestion : Approche Qualimétrique</i> » de Savall et Zardet, 2004	26
Figure 4 : Comment la thèse est-elle construite ?.....	26
Figure 5 : La revue de littérature, d'après Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2008	32
Figure 6 : Le système organisationnel selon Henry Mintzberg	33
Figure 7 : Pouvoir et autorité dans le paradigme réformiste, d'après Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy, 2009, p246	37
Figure 8 : Pouvoir et autorité dans le paradigme réformiste (variante), d'après Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy, 2009, p247	37
Figure 9 : Pouvoir et autorité dans le paradigme critique radical, Source : Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy « <i>Comportements humains et management</i> », 2009, p247	38
Figure 10 : Pouvoir et autorité dans le paradigme critique radical (variante), Source : Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy « <i>Comportements humains et management</i> », 2009, p249.....	38
Figure 11 : Les différents pouvoirs du dirigeant, d'après les travaux d'Useem (1997) et Ouimet (2005)	40
Figure 12 : Le continuum des styles de direction d'après Tannenbaum et Schmidt (1973).....	51
Figure 13 : La grille de gestion de Blake et Mouton (1991)	52
Figure 14 : La zone d'incertitude inhérente à tout système de gouvernance, d'après Chatelin-Ertur et Nicolas (2011).....	60
Figure 15 : Le lien entre contrôle de la Gouvernance et pouvoir discrétionnaire du dirigeant.....	63
Figure 16 : Positionnement de notre objet de recherche	75
Figure 17 : La recherche-intervention qualimétrique	84
Figure 18 : Architecture de l'entreprise de Textile	91
Figure 19 : Architecture de l'entreprise Sécurité.....	93

Figure 20 : Architecture de la Mutuelle.....	95
Figure 21 : Architecture de la Fondation	97
Figure 22 : Méthodologie d'exploitation de nos matériaux terrains.....	100
Figure 23 : Contrôle de la Gouvernance et pouvoir discrétionnaire des dirigeants de nos terrains d'expérimentation	109
Figure 24 : Les rôles des managers, d'après Mintzberg, « <i>Le Management, Voyage au centre des organisations</i> », 2 ^{ème} édition, 1998, p 37.....	133
Figure 25 : La vision du dirigeant, d'après JAOUEN Annabelle, (2008), « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », Actes du 9 ^{ème} CIFEPME, Louvain la Neuve.....	141
Figure 26 : La gestion du mandat, d'après le module de gestion des conflits de l'Iseor	144
Figure 27 : Décentralisation du pilotage et de la mise en œuvre stratégique	147
Figure 28 : Les rôles du dirigeant salarié	151
Figure 29 : Les trois phases de la socialisation organisationnelle selon Emery (1990) et Fischer (1997)	157
Figure 30 : Le modèle d'Emery (1990).....	158
Figure 31 : Les trois phases de la socialisation organisationnelle selon Van Maanen (1975) et Feldman (1976) :	158
Figure 32 : Représentation complète du processus entrepreneurial selon Deschamps (2000, p 382)	168
Figure 33 : Logique du changement dans le cadre de la reprise d'entreprise, d'après Paturel et Deschamps (2001, p226)	171
Figure 34 : Le séisme du changement de dirigeant	171
Figure 35 : Les impacts du changement de dirigeant salarié	172
Figure 36 : Les variables de la socialisation organisationnelle selon Feldman (1994)	185
Figure 37 : Le pilotage stratégique, Savall, Zardet, « <i>Tétranormalisation défis et dynamiques</i> », 2005, p152.....	193
Figure 38 : La révolution politico-stratégique	212
Figure 39 : La reproduction politico-stratégique.....	213
Figure 40 : La construction politico-stratégique heuristique.....	214
Figure 41 : Le degré de « liberté stratégique » des dirigeants.....	216
Figure 42 : Le lien entre délégation et leadership/style de direction, d'après Hersey et Blanchard (1952)	223

Figure 43 : La délégation concertée, Source : Module Gestion du Temps, © Iseor 1989.....	226
Figure 44 : La délégation, un modèle complexe du leadership, Source : RADON Bernard, « Guide du leadership », Dunod, 2007, p229.....	227
Figure 45 : L'éventail de délégation concertée, Source : Module Gestion du temps, © Iseor 1991...	227
Figure 46 : Exemple d'éventail de délégation concertée, Source : Module Plan de Formation intégrée, © Iseor 2000.....	227
Figure 47 : Stratégie réactive ou proactive ?, Source : Savall, Zardet, « Tétranormalisation défis et dynamiques », 2005, p33.....	232
Figure 48 : Performance économique et sociale, Source : Savall, Zardet, « Tétranormalisation défis et dynamiques », 2005, p151	233
Figure 49 : Le leadership selon Vroom (1976).....	238
Figure 50 : Les différentes reprises du dirigeant salarié.....	250
Figure 51 : Performance économique et sociale, Source : Savall, Zardet, « Tétranormalisation défis et dynamiques », 2005, p151	253
Figure 52 : La fonction de direction, d'après Enrègle et Thiétart (1978)	254
Figure 53 : Le besoin d'un réel pilotage des acteurs de l'entreprise et de sa performance socio-économique	255
Figure 54 : Les processus de l'intégration, d'après Perrot et Lacaze (2010)	261
Figure 55 : Trois dimensions de l'intégration stratégique du dirigeant	263
Figure 56 : La seconde phase de la socialisation organisationnelle du dirigeant : l'intégration stratégique.....	264
Figure 57 : Deux courbes d'apprentissage.....	267
Figure 58 : Le tutorat de transfert, d'après Brillet et Hulin (2007)	287
Figure 59 : Le tutorat d'intégration, d'après Brillet et Hulin (2007)	288
Figure 60 : Du rêve à la réalité, d'après le module de formation Pasintex, Iseor	294
Figure 61 : PAP : mode d'emploi, d'après le module de formation du PAP © Iseor 1995	297
Figure 62 : Exemple et extrait de POMP de « F. »	302
Figure 63 : L'influence du séisme et du processus d'intégration stratégique sur la performance de l'entreprise.....	304
Figure 64 : Filtre sémantique de la variable « origine »	312
Figure 65 : Filtre sémantique de la variable « situation économique de l'entreprise »	314

Figure 66 : Filtre sémantique de la variable « situation sociale de l'entreprise ».....	319
Figure 67 : Filtre sémantique de la variable « degré d'enracinement du prédécesseur ».....	323
Figure 68 : Filtre sémantique de la variable « mise en place de dispositifs de communication et de transmission »	326
Figure 69 : Filtre sémantique de la variable « facteurs et compréhension du changement de dirigeant »	329
Figure 70 : Filtre sémantique de la variable « cohésion de l'équipe de direction ».....	332
Figure 71 : Filtre sémantique de la variable « niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique »	334
Figure 72 : Filtre sémantique de la variable « mode et outils de management en place »	337
Figure 73 : Filtre sémantique de la variable « relations avec la gouvernance »	341
Figure 74 : Niveau d'influence des différentes variables sur le besoin de SOD, d'après le modèle de Feldman (1994).....	344
Figure 75 : Les objectifs du plan de reprises	349
Figure 76 : L'architecture de l'entreprise dans le plan de reprises	350
Figure 77 : Explication des différentes rubriques du plan de reprises.....	350
Figure 78 : Un exemple de produit-méthode : le Groupe de Pilotage.....	351
Figure 79 : Illustrations et exemples du rôle du Groupe de Pilotage.....	351
Figure 80 : Exemple de grille de critères-options	354
Figure 81 : Le planning prévisionnel du plan de reprises	360
Figure 82 : Les dix variables de la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié	361
Figure 83 : Le processus longitudinal de la reprise de gestion socio-économique	368
Figure 84 : Les effets de la pédagogie sur les dirigeants, Source : Centre de Ressources et de prospective sur le métier de dirigeant de PME.....	369
Figure 85 : Les niveaux d'analyse des variables de la SOD	381
Figure 86 : L'intensité des variables de SOD dans le temps.....	384
Figure 87 : Les quatre phases de la SOD.....	384
Figure 88 : Synthèse de nos résultats.....	397
Figure 89 : Modélisation de la SOD.....	398

Figure 90 : Les facteurs de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié.....	402
Figure 91 (figure 82 supra) : Les dix variables de la socialisation organisationnelle du dirigeant salarié	406
Figure 92 (figure 89 supra) : Modélisation de la SOD	408

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Sources de nos matériaux bruts d'expérimentation	22
Tableau 2 : Présentation de nos terrains de recherche-intervention.....	24
Tableau 3 : Présentation de nos hypothèses principales	25
Tableau 4 : Le prince et le leader, d'après Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Levy, 2009, p 253	39
Tableau 5 : Les différentes responsabilités du dirigeant, d'après Duplat, « <i>Reprendre ou céder une entreprise</i> » 2007, page 48.....	41
Tableau 6 : Les types de pouvoir de direction, d'après Gomez (2003)	42
Tableau 7 : Cinq configurations de Gouvernance, d'après Denis (2000) ; Denis, Martinet et Tannery (2002)	61
Tableau 8 : Synthèse des apports de notre revue de littérature	64
Tableau 9 : Le dirigeant au sein des théories des organisations	71
Tableau 10 : Les objectifs et démarches de quatre méthodologies de recherche en management, d'après David (2000)	79
Tableau 11 : Échelle des fréquences de nos verbatim	88
Tableau 12 : Synthèse de nos terrains d'expérimentation.....	97
Tableau 13 : Nos entretiens complémentaires auprès de dirigeants	99
Tableau 14 : Nomenclature de notre base de données	101
Tableau 15 : Les types de Gouvernance de nos terrains d'expérimentation	109
Tableau 16 : Typologies des différents entrepreneurs selon l'école des typologies.....	115
Tableau 17 : Typologie des compétences entrepreneuriales	116
Tableau 18 : Les compétences du dirigeant-proprétaire selon l'école des caractéristiques.....	117
Tableau 19 : Le profil entrepreneurial selon la dichotomie de Smith, d'après St-Pierre Josée et Cadieux Louise, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », <i>Revue de l'Entrepreneuriat</i> , 2011/1 Vol. 10, p. 37-38.	120
Tableau 20 : Statut des dirigeants interrogés	123
Tableau 21 : Synthèse des différentes typologies du dirigeant-proprétaire	125

Tableau 22 : Les habiletés du dirigeant salarié	127
Tableau 23 : Synthèse des compétences du dirigeant salarié	129
Tableau 24 : Tactiques (jeux de pouvoir ou habilités politiques) d'influence liées aux 4 R du pouvoir politique, d'après OUIMET G., 2005, Gestion, p 48	131
Tableau 25 : Les liens entre nos propositions de rôles du dirigeant et le modèle de Mintzberg	135
Tableau 26 : Grille de convergences et spécificités entre les dirigeants propriétaires et salariés.....	152
Tableau 27 : Les niveaux d'apprentissage lors de la Socialisation Organisationnelle de l'Employé, d'après Lacaze (2003) et Fabre (2005)	160
Tableau 28 : Les dimensions de la socialisation organisationnelle de l'employé, d'après Boussaguet (2005, pp. 95-99).....	161
Tableau 29 : Les différents agents socialisateurs d'après Perrot (2001) et Boussaguet (2005)	162
Tableau 30 : Synthèse des principales échelles de socialisation organisationnelle	166
Tableau 31 : Des échelles pour des populations spécifiques.....	167
Tableau 32 : L'échelle de Mercali, source : http://www.irsn.fr (Institut de Radioprotection et de Sûreté Nudéaire).....	181
Tableau 33 : L'échelle qualitative du séisme socio-économique	182
Tableau 34 : Le besoin de re-socialisation des parties prenantes internes et externes	183
Tableau 35 : Les options de reprise politico-stratégique	215
Tableau 36 : La définition de la performance selon le cadre théorique	253
Tableau 37 : Les enjeux de l'intégration des nouveaux collaborateurs, d'après Lacaze et Perrot (2010)	261
Tableau 38 : Taxinomie des compétences, d'après Winter (1987)	266
Tableau 39 : Les variables génériques testées et utilisées pour analyser la reprise du rôle de dirigeant	275
Tableau 40 : Les différentes tactiques de socialisation organisationnelle, d'après la typologie de Van Maanen et Schein (1979)	278
Tableau 41 : La recherche d'informations lors de l'intégration stratégique	284
Tableau 42 : Le positionnement de la formation intégrée dans modèle de Van Maanen et Schein (1979)	293
Tableau 43 : Exemple n°1 et extrait de Pasintex du nouveau dirigeant de « A. ».....	295
Tableau 44 : Exemple n°2 et extrait de Pasintex du nouveau dirigeant de « A. ».....	296

Tableau 45 : Proposition d'un Plan d'Actions Prioritaires d'Intégration Stratégique	298
Tableau 46 : Proposition d'une grille de compétences « type » du dirigeant salarié.....	300
Tableau 47 : Proposition d'une grille de comportements « type » du dirigeant salarié.....	301
Tableau 48 : Typologie de l'origine du nouveau dirigeant salarié.....	308
Tableau 49 : Nombre d'expressions spontanées et d'idées-clés par variable.....	345
Tableau 50 : Classement des variables de SOD par les dirigeants interrogés.....	345
Tableau 51 : Guide de détermination des besoins de SOD	347
Tableau 52 : Guide d'entretien socio-économique	355
Tableau 53 : Exemple de décisions d'amélioration prises suite au premier Groupe de projet horizontal de l'entreprise « T. »	358
Tableau 54 : Extrait d'une fiche de résolution d'un Groupe de projet horizontal de l'entreprise « T. »	359
Tableau 55 : Les domaines de la SOD.....	364
Tableau 56 : Les niveaux d'analyse de la SOD.....	366
Tableau 57 : Le lien entre les quatre domaines de SOD, leur « opérationnalisation » et leur niveau d'analyse	367
Tableau 58 : Le rôle de l'ancien dirigeant dans la SOD	370
Tableau 59 : Le rôle des membres de l'équipe de direction dans la SOD	371
Tableau 60 : Le rôle de la Gouvernance dans la SOD.....	372
Tableau 61 : Les agents socialisateurs du nouveau dirigeant	374
Tableau 62 : Les indicateurs qualitatifs de mesure de la SOD	379
Tableau 63 : Grille d'évaluation de la SOD.....	382
Tableau 64 : Analyse des résultats.....	383
Tableau 65 : Les coûts-performances cachés liés au changement de dirigeant.....	387
Tableau 66 : Design de la recherche	404
Tableau 67 : Validité et fiabilité de la recherche.....	410
Tableau 68 : État de validité de nos hypothèses	411

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LES DIFFERENTES VERSIONS DE NOTRE GUIDE D'ENTRETIEN.....	455
ANNEXE 2 : MATRICE DE LA LETTRE DE DEMANDE D'ENTRETIEN ENVOYEE AUX DIRIGEANTS.....	459
ANNEXE 3 : INTEGRALITE DES IMPUTATIONS DE NOS VERBATIM DANS NOTRE NOMENCLATURE....	461
ANNEXE 4 : LE PRODUIT-OBJECTIFS-METHODES-PRESTATIONS (POMP) DU NOUVEAU DIRIGEANT..	543

ANNEXE 1 : LES DIFFERENTES VERSIONS DE NOTRE GUIDE D'ENTRETIEN

Version n°1 :

1. Situation sociale de l'entreprise	
101	Mouvement de personnel (licenciements, turnover, instabilité...)
102	Mouvements sociaux (grèves, Plan Social d'Entreprise...)
103	Représentants du personnel (blocage, pression...)
104	Restructuration/modification de l'organigramme
2. Situation économique de l'entreprise	
201	Évolution du Chiffres d'Affaires/budget
202	Connaissance de l'environnement économique (parties prenantes, marché...)
203	Innovation (produit, marché, technologie, sociale, organisationnelle...)
204	Évolution des coûts cachés
3. Degré d'enracinement de l'ancien dirigeant	
301	Implication dans la mise en œuvre stratégique
302	Connaissance des parties prenantes internes et externes
303	Statut ancien dirigeant (propriétaire, fondateur...)
304	Leadership (charisme/légitimité/symbole)
4. Mise en place de dispositifs de communication et de transmission	
401	Communication (anticipation, support...)
402	Dispositifs de transmission (tutorat, groupe de projet...)
403	Agents socialisateurs (ancien Directeur Général, Comité de direction, cadres...)
404	Gestion du temps (écart de temps entre arrivée et départ, annonce et arrivée...)
405	Reprise stratégique (continuité, révolution, heuristique)
5. Origine du nouveau dirigeant	
501	Interne
502	Externe
503	Expérience professionnelle
505	Décideur de son recrutement (prédécesseur, gouvernance...)
6. Facteurs du changement de dirigeants	
601	Décision politique ou stratégique
602	Choix personnel de l'ancien dirigeant
603	Départ naturel
7. Cohésion de l'équipe de direction	
701	Mouvements des membres de l'équipe de direction
702	Conflits entre les membres du comité de direction
703	Dispositifs de communication-coordination-concertation de l'équipe de direction
704	Loyauté professionnelle

Version n°2 :

1. Situation sociale de l'entreprise	
101	Mouvement de personnel (licenciements, turnover, instabilité...)
102	Mouvements sociaux (grèves, Plan Social d'Entreprise...)
103	Représentants du personnel (blocage, pression...)
104	Restructuration/modification de l'organigramme
2. Situation économique de l'entreprise	
201	Niveau du Chiffres d'Affaires/budget
202	Connaissance de l'environnement économique (parties prenantes, marché...)
203	Innovation (produit, marché, technologie, sociale, organisationnelle...)
204	Évolution des coûts cachés
3. Degré d'enracinement de l'ancien dirigeant	
301	Implication dans la mise en œuvre stratégique
302	Connaissance des parties prenantes internes et externes
303	Statut ancien dirigeant (propriétaire, fondateur...)
304	Leadership (charisme/légitimité/symbole)
4. Mise en place de dispositifs de communication et de transmission	
401	Communication (anticipation, support...)
402	Dispositifs de transmission (tutorat, groupe de projet...)
403	Agents socialisateurs (ancien Directeur Général, Comité de direction, cadres...)
404	Gestion du temps (écart de temps entre arrivée et départ, annonce et arrivée...)
405	Reprise stratégique (continuité, révolution, heuristique)
5. Origine du nouveau dirigeant	
501	Interne
502	Externe
503	Expérience professionnelle
504	Décideur de son recrutement (prédécesseur, gouvernance...)
6. Facteurs du changement de dirigeants	
601	Décision politique ou stratégique
602	Choix personnel de l'ancien dirigeant
603	Départ naturel
7. Cohésion de l'équipe de direction	
701	Mouvements des membres de l'équipe de direction
702	Conflits entre les membres du comité de direction
703	Dispositifs de communication-coordination-concertation de l'équipe de direction
704	Loyauté professionnelle
8. Les relations avec la gouvernance	
801	Proximité avec la gouvernance
802	Transparence vis-à-vis de la gouvernance
803	Cohésion de la gouvernance
804	Degré de contrôle de la gouvernance envers la dirigeant

Version n°3 :

1. Situation sociale de l'entreprise	
101	Mouvement de personnel (licenciements, turnover, instabilité...)
102	Mouvements sociaux (grèves, Plan Social d'Entreprise...)
103	Représentants du personnel (blocage, pression...)
104	Restructuration/modification de l'organigramme
105	Relation entre l'équipe de direction et le reste des membres de l'entreprise
2. Situation économique de l'entreprise	
201	Niveau du Chiffres d'Affaires/budget
202	Connaissance de l'environnement économique (parties prenantes, marché...)
203	Innovation (produit, marché, technologie, sociale, organisationnelle...)
204	Évolution des coûts cachés
3. Degré d'enracinement de l'ancien dirigeant	
301	Implication dans la mise en œuvre stratégique
302	Connaissance des parties prenantes internes et externes
303	Statut ancien dirigeant (propriétaire, fondateur...)
304	Leadership (charisme/légitimité/symbole)
4. Mise en place de dispositifs de communication et de relai	
401	Communication (anticipation, support...)
402	Dispositifs de transmission (tutorat, groupe de projet...)
403	Agents socialisateurs (ancien Directeur Général, Comité de direction, cadres...)
404	Reprise stratégique (continuité, révolution, heuristique)
5. Origine du nouveau dirigeant	
501	Interne
502	Externe
503	Expérience professionnelle
504	Décideur de son recrutement (prédécesseur, gouvernance...)
6. Facteurs du changement de dirigeants	
601	Décision politique ou stratégique
602	Choix personnel de l'ancien dirigeant
603	Départ naturel
7. Cohésion de l'équipe de direction	
701	Mouvements des membres de l'équipe de direction
702	Conflits entre les membres du comité de direction
703	Dispositifs de communication-coordination-concertation de l'équipe de direction
704	Loyauté professionnelle
8. Les relations avec la gouvernance	
801	Proximité avec la gouvernance
802	Transparence vis-à-vis de la gouvernance
803	Cohésion de la gouvernance
804	Degré de contrôle de la gouvernance envers la dirigeant
9. Niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante	
901	Formalisation de la stratégie
902	Connaissance et implication de tous
903	Déclinaison et décentralisation de la mise en œuvre stratégique
904	Indicateurs et outils de pilotage
10. Mode et outils de management en place	
1001	Mode de management solidement implanté
1002	Mode de management remis en cause
1003	Boîte à outils
1004	Gestion des équipes et des compétences

ANNEXE 2 : MATRICE DE LA LETTRE DE DEMANDE D'ENTRETIEN ENVOYEE AUX DIRIGEANTS

Logo de notre laboratoire

À Écully, le (date)

Madame, Monsieur (nom),

En concertation avec Henri Savall, Directeur de l'Iseor, je me permets de vous contacter car je réalise une thèse au sein du centre de recherches de l'Iseor, sous la direction de Vincent Cristallini, qui porte sur « **Le changement de dirigeant salarié. Du contexte de départ du prédécesseur, à l'intégration stratégique du successeur** ».

Je souhaite orienter ma recherche vers trois grands thèmes. Le premier consiste à étudier la particularité du **rôle de dirigeant**, ainsi que les conséquences managériales, politiques et stratégiques du **changement** de dirigeant salarié. Le second tend à introduire le concept d'**intégration stratégique** du dirigeant salarié, c'est-à-dire l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel stratégique pour l'organisation. Enfin, je mets en exergue les **différentes reprises** que le nouveau dirigeant entreprend lors de son arrivée à son nouveau poste, à savoir une reprise organisationnelle, stratégique et managériale.

L'objectif de cette thèse est de proposer **une grille de lecture** des différentes variables qui vont avoir un impact plus ou moins important sur la qualité du processus d'intégration stratégique du dirigeant salarié. Il me semble important de chercher à optimiser la phase d'intégration de ce personnage clé qui peut avoir des conséquences sur l'ensemble de l'organisation, voire sur sa survie-développement.

Je souhaiterais enrichir mes recherches par l'interview de plusieurs dirigeants. Me feriez-vous l'honneur de m'accorder un entretien (physique ou téléphone) d'une heure environ ? Cela représenterait une **valeur ajoutée** importante pour mes travaux.

Je vous remercie par avance de la prise en compte de ma requête.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur (nom), l'expression de mes salutations distinguées.

Marine DACLIN
Intervenant-Chercheur
daclin@iseor.com

SITUATION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

AMBIANCE GÉNÉRALE

CONFLITS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

(Très souvent)

"Les gens restent majoritairement négatifs dans cette institution, voire même parfois revendicatifs, ils font beaucoup de remarques à chaque proposition et s'autorisent des demandes injustifiées." ENC DH

"L'opposition entre les directions fonctionnelles et les directions opérationnelles est encore réelle." DIR DH

"L'ex-entreprise est un groupe avec des baronnies. C'est une boîte constituée par des achats successifs de sociétés. Il y a des alliances techniques et énormément de freins." ENC DH

"L'amplitude horaire est forte compte tenu de la réorganisation en cours, au manque d'effectif et à une mauvaise répartition de la charge entre les personnes. Cela alimente les conflits et le manque d'esprit d'équipe et détériore l'ambiance de travail." HEM03

"Les conflits sont renforcés par l'irrégularité du niveau d'activité, le fort absentéisme et la forte spécialisation du personnel." HEM06

"L'application divergente des règles ou les pratiques de gestion hétérogènes, qui génèrent des incohérences dans l'activité, indiquent un manque d'unité des managers." ND03

CONFLITS AU SEIN DU SERVICE

(Parfois)

"L'ambiance de travail est perturbée par des vols d'affaires personnelles ou de matériels dans les véhicules ayant le logo de l'entreprise, ainsi que par des conflits entre les responsables d'équipe technique et de chantiers et les techniciens." HEM 03

"Il existe des fractures internes, avec une cohabitation difficile de différents clans. Chacun veut avoir l'ascendant sur les autres, ce qui entretient les rapports de force et les tensions au sein du service." ND08

PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL

(Parfois)

"Pour atteindre 8% de taux de déchets en bout de chaîne, celui du fil ne doit pas dépasser 0,0004%. Cela engendre un stress permanent dans l'atelier car s'il «tousse», le reste de la production est malade." Encadrement

"En raison de leur forte amplitude, les horaires sont jugés difficiles et ont une influence négative sur la vie hors du travail. Cela favorise le non respect des temps de pause et renforce le sentiment de pénibilité du travail." HEM03

POIDS DU PASSÉ TROP IMPORTANT

(Souvent)

"On a un historique très lourd et, encore aujourd'hui, on a du mal à fédérer les différentes anciennes entités car elles sont encore très attachées au passé." ENC DH

"Il y avait une vraie culture d'entreprise et une envie de travailler, mais ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, il faut être beau et propre, le facteur humain est laissé de côté." ENC DH

"Le cap de la mise en œuvre stratégique n'est pas passé car on attache trop de poids au passé et qu'il y a une crainte du changement." DIR DH

"Le poids du passé est entretenu par des rancunes tenaces et par des personnes se présentant toujours comme « ancien de telle entreprise » (rachetée)." ND09

"La persistance de diverses identités professionnelles historiques et les nombreux conflits traduisent sans doute un repli des personnes sur leurs objectifs personnels, à défaut d'être mobilisées autour d'objectifs et de projets communs." ND09

MANQUE DE MOTIVATION

(Souvent)

"Le manque de motivation des salariés et d'esprit d'équipe limitent les performances de l'entreprise." ENC DH

"Les personnes sont démotivées, elles se demandent si elles vont avoir droit à un nouveau plan social, notamment s'il y a un regroupement avec la société sœur. Je ne peux rien répondre, ni rien leur jurer." ENC DH

"Les faibles possibilités de promotion interne et le manque d'évaluation et de sanction accroissent la démotivation de l'encadrement et du personnel." HEM21

"L'insatisfaction, la démotivation ou l'augmentation récente de l'absentéisme au sein du personnel pourraient traduire un recentrage du personnel sur ses intérêts particuliers." ND03

CLIVAGES ENTRE DES SERVICES DE L'ENTREPRISE

(Parfois)

"Les rachats avaient pour objectif de verrouiller le marché, mais de nombreux aspects ont été obérés. Il y a d'énormes différences de culture et une défiance permanente entre les usines." direction

"Les services centraux ne se rendent pas compte des effets qu'un dysfonctionnement peut avoir sur le terrain, pour les opérationnels et pour les clients." DIR DH

FORTES INÉGALITÉS ENTRE LES SERVICES DE L'ENTREPRISE

(Parfois)

"La direction des affaires financières a construit un système féodal. Autour d'elle il y a une cour de gens extrêmement bien rémunérés, avec une zone d'influence importante. D'ailleurs, on appelle injustement « siège » le bâtiment de ce service." DIR DH

"Il existe une incohérence et une iniquité des rémunérations qui sont injustifiées et hallucinantes. Il y a les nobles et le reste de la population, avec un salaire de misère, comme avant la révolution française." DIR DH

AMBIANCE DÉGRADÉE DEPUIS LE CHANGEMENT DE DIRIGEANT

(Très souvent)

"L'ambiance est plombée depuis la fin de l'année dernière. Je pense que c'est dû au changement de direction et que tout le monde essaye de se relâcher, de trouver la faille et de ne pas profiter de ce changement." ENC DH

"Depuis qu'il y a la nouvelle direction, il y a un malaise. En réunion de cadres, le directeur et un directeur-adjoint s'envoient des pics et, parfois, l'encadrement est pris dans leur jeu." ENC DH

"Il n'y a plus de solidarité globale. Chacun regarde dans son coin et s'occupe de ses dysfonctionnements. Le risque c'est de travailler sans regarder l'intérêt général." ENC DH

"Globalement, la tension est palpable dans l'entreprise. Je sens beaucoup de stress et d'inquiétude qui remontent des personnes du terrain." Encadrement

"L'ambiance s'est un peu dégradée entre les personnes car elles sont de plus en plus stressées notamment par le changement de Dirigeant. Celui-ci en demande plus, à plus de monde et dans l'urgence." Encadrement

"Il y a un manque de communication car les employés travaillent surtout pour eux. Cela est peut-être la conséquence d'un changement de Direction et donc, les habitudes ont peut-être changé." Encadrement

"Le changement de Direction a créé du stress et les personnes ne communiquent plus oralement, elles se blindent pour se couvrir." Encadrement

AMBIANCE MOROSE

(Assez souvent)

"Les gens n'arrêtent pas de dire qu'il n'y a que des problèmes dans l'entreprise et c'est déjà un problème. C'est de pire en pire car cela a une forte influence sur l'optimisme général." Encadrement

"C'est trop facile de dire que c'est la crise et que si on n'est pas content il faut aller voir ailleurs. C'est difficile d'obtenir de bons résultats lorsqu'on tient ce langage." Encadrement

"L'ambiance au sein de l'entreprise se détériore notamment du fait de la crise économique, des rachats de sociétés et des difficultés de l'entreprise." HEM04

MANQUE DE SOLIDARITÉ

"Avant, les gens essayait de s'aider les uns les autres, mais plus maintenant car aujourd'hui, nous ne savons pas comment les autres travaillent et nous ne connaissons pas les produits que nous fabriquons." Encadrement

MOUVEMENTS SOCIAUX ET DE PERSONNEL

ABSENTÉISME ÉLEVÉ

(Souvent)

"Depuis 2006, la régulation de l'absentéisme est mauvaise." ENC DH

"La direction ne prend pas suffisamment de décisions pour combler les absences de longues durées." ENC DH

"La charge de travail est mal répartie entre les fonctions et n'est pas en adéquation avec les effectifs du service, ce qui rend les absences difficiles à réguler. Son accroissement favorise l'absentéisme et la rotation du personnel." HEM05

"L'absentéisme, de plus de 16 %, constitue une forte vulnérabilité de l'activité et génèrent d'importants coûts de fonctionnement." ND13

DIFFICULTÉ À SE REMETTRE D'UN PLAN SOCIAL

(Toujours)

"Chaque plan social d'entreprise fait du mal, surtout pour ceux qui restent. Suite aux effets des gens qui partent, il faut remobiliser les salariés qui restent." ENC DH

"Avec les plans sociaux, je me demande si je serai toujours là après le prochain plan social. Cela influence mon moral." ENC DH

"On a un peu oublié l'humain et on fait le minimum social. Au sein de la société X. on a détruit 85 emplois et on a dû prendre un manager pour gérer de la chaire à canon." Direction

"Tout le monde est devenu stressé et agressif depuis le début de la crise économique et les deux rachats que nous avons faits. Cela devient démoralisant." Encadrement

"On a vécu trois plans sociaux qui ont profondément marqué les équipes. Elles ont abandonné la notion d'ambition stratégique et elles ne sont plus fières de leur propre entreprise." DIR DH

"L'ambiance est délicate à cause du plan social. Les personnes sur le départ doivent cohabiter avec les personnes qui restent et c'est fragile." ENC DH

"On est dans une période agitée et le moral a été attaqué. Les gens sont sensibles et sur les dents." ENC DH

"Les techniciens sont démotivés car on a cumulé les plans économiques et il y a une lassitude sur des dysfonctionnements qui se maintiennent." ENC DH

"Les agences sont encore sous le choc des départs liés au plan social. Il y a un pot de départ presque toutes les semaines. C'est d'autant plus perturbant que ces personnes ne sont pas remplacées." ENC DH

"L'ambiance de travail est celle d'une entreprise qui subit un plan social : elle n'est pas super." ENC DH

"Actuellement nous sommes dans un plan social, l'ambiance est dégradée et il y a de fortes tensions du management." ENC DH

"Après les plans sociaux, l'état d'esprit des salariés n'est plus porté sur la construction et le plaisir de travailler en groupe mais il est axé sur le périmètre personnel de chacun." ENC DH

"Le climat est détérioré entre managers et salariés. Il y a de la méfiance car on a déjà proposé de multiples plans de route aux personnes de la société. Va-t-on arriver au bout de celui-là ?" ENC DH

"Il y a une lassitude au changement. Chacun de mes commerciaux a vécu au moins un plan social." ENC DH

"Tous les deux ans, il y a un nouveau plan social. C'est dur de se projeter dans l'avenir." ENC DH

"Le dernier plan social a touché plus de monde et a laissé des séquelles." ENC DH

"La situation conflictuelle n'est pas récente et elle s'est accentuée avec le plan social car certains sont partis, d'autres sont restés, d'autres sont devenus responsables. A ce jeu des chaises musicales, les positions ne sont pas celles souhaitées." ENC DH

LICENCIEMENTS MAL ACCEPTÉS

"J'ai fait une demande de licenciement pour une personne qui ne fait rien de la journée. Je suis mis au pilori par les salariés alors que je n'ai fait que respecter les directives de l'entreprise qui étaient normales." ENC DH

DÉPARTS PERTURBATEURS

(Assez souvent)

"Suite à la restructuration de 2008-2009, nous sommes trop justes en personnel. Cela fonctionne tant qu'il n'y a pas d'absent car nous sommes en flux tendus." Encadrement

"A cause du manque d'effectif, il y a un problème de charge de travail, qui a été exprimé plusieurs fois. J'ai récupéré le travail des deux personnes qui sont parties et en contrepartie, la Direction m'enlève des projets. C'est dévalorisant." Encadrement

"Avec le plan social, on a perdu cinq commerciaux expérimentés qui avaient peur que leur évolution soit remise en cause et qui ont préféré partir." ENC DH

FORTE ROTATION DU PERSONNEL

(Souvent)

"On travaille beaucoup avec des nouveaux, il y a une forte rotation du personnel. Les plus anciens sont en train de partir et il y a tout un passage de connaissance, de technicité qui ne se fera pas si les jeunes ne restent pas." ENC DH

"À certains postes, des personnes viennent ou non. On doit recruter une personne tous les 15 jours." Encadrement

"Il y a trop de rotation du personnel. J'ai donc dû reprendre 60 à 70% de la charge de travail de quelqu'un qui est parti. Cela n'a pas été facile de m'adapter." Encadrement

"La rotation du personnel est pénalisante car elle est régulière. Il faut donc prendre le temps de former des personnes, ce qui nous augmente notre charge de travail. Nous reprenons des fois le travail de personnes non remplacées, ce qui est difficile."

FORTE ROTATION DE L'ENCADREMENT

(Parfois)

"Notre service a changé trois fois de chefs. Cela donne une mauvaise image de notre équipe et ne stabilise pas le service." Encadrement

"Il y a un turn-over et un déplacement important des cadres. Du coup, vous faites un investissement colossal pendant six mois pour former quelqu'un et au moment où ça va porter ses fruits on vous l'enlève." Directeur établissement

ABSENCES À RÉPÉTITION PERTURBATRICES

"Certaines personnes sont plus habituées à manquer le travail que d'autres. Certains ne viennent pas et ne m'avertissent pas dans les délais. Ils manquent parfois pour des petits bobos et beaucoup ne sont pas ponctuels." Encadrement

DIFFICULTÉ À RÉGULER L'ABSENTÉISME

(Parfois)

"Lorsqu'il y a des absences, c'est le jeu d'échiquier. Si l'activité s'emballe, nous devons faire appel à du personnel extérieur." Encadrement

"Nous tournons avec un minimum de personnel. Chaque fois qu'il y a un absent, c'est la catastrophe et nous sommes obligés de déplacer du personnel, au détriment d'autres tâches."

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

RECOURS ABUSIFS AUX REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

"L'encadrement souligne un recours abusif aux partenaires sociaux et le manque de soutien du service des ressources humaines." HEM17

REMISE EN CAUSE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

(Très souvent)

"Il est un peu malsain que les salariés protégés du site de D. soient payés à ne rien faire et qu'ils ne puissent pas rechercher un autre travail." Encadrement

"Les partenaires sociaux outrepassent leurs droits et se posent en élément de déstabilisation de l'équipe de direction. A travers des contacts directs avec les collaborateurs, ils envoient des contre-messages catastrophiques." DIR DH

"Le fonctionnement, le rôle et les privilèges des organisations syndicales sont contestés." HEM19

"Il semble que le poids et le comportement des organisations syndicales restent tabous, au regard de la faible expression dans le diagnostic sur le sujet." ND04

"L'exemplarité et la contribution des organisations syndicales à l'intérêt général seront nécessaires dans la construction d'une nouvelle dynamique collective." ND04

"Certains, pouvant se sentir menacés professionnellement, investissent des fonctions leur conférant une certaine immunité. Les fonctions de représentation du personnel sont dès lors utilisées à des fins personnelles, d'où leur discrédit." ND07

"Les organisations syndicales, en conflit entre elles, ne peuvent contribuer à la mise en œuvre stratégique de l'entité, et à la réduction de ses problèmes." ND08

PUISSANCE ABUSIVE DES SYNDICATS

"Deux personnes d'une équipe appartiennent à un syndicat et se retrouvent un peu entre la direction et les cadres. Les syndicats ont des informations que je n'ai pas, je ne sais pas ce que je dois transmettre ou non. Ce n'est pas très clair." ENC DH

ORGANIGRAMME

GLISSEMENTS DE FONCTION

(Très souvent)

"Les personnels de la société M. n'ont pas une idée claire de leurs fonctions et de leurs missions. D'une façon générale, les activités des uns et des autres débordent sur des opérations qui ne sont pas de leur ressort." Direction

"Les personnes ne font pas ce pour quoi elles ont été embauchées. Le responsable des achats ne passe que 5% de son temps à faire des achats et le chimiste de la recherche et du développement que 5% de son temps à la recherche et au

"Les personnes du développement font de la qualité et les personnes de la qualité font du relationnel pour calmer tout le monde." Direction

"Les Directions fonctionnelles valident des dossiers alors que le Directeur général a dit au service Communication qu'il était en charge de le faire."

"La répartition des tâches et des responsabilités au sein de la nouvelle organisation n'est pas claire, ce qui entraîne de nombreux glissements de fonction, en particulier entre les responsables d'équipe technique et les responsables de chantiers."

"L'encadrement subit de nombreux glissements de fonction. Ceux-ci sont favorisés par un absentéisme élevé du personnel, auquel répondent des remplacements trop tardifs, et par un manque de délégation de l'encadrement." HEM04

MAUVAISE RÉPARTITION DU TRAVAIL

(Toujours)

"La répartition des missions n'est pas cohérente. Par exemple, à l'enduction de fil ce n'est pas le responsable qualité qui décide de la conformité du produit alors qu'il est censé être le garant de la conformité de tous les produits." Direction

"On n'a pas de service Méthodes, ce sont les personnes de la recherche et du développement qui font office de service méthodes. Ils essayent de vérifier que les produits répondent aux caractéristiques, mais les contrôles sont peu réguliers." Direction

"Il faudrait une meilleure définition des rôles de chacun afin de mieux les délimiter. Certaines personnes sont polyvalentes sur presque tous les postes et donc, les gens prennent l'habitude de leur demander de réaliser leur travail à leur place." Encadrement

"Suite au plan social économique, la répartition des tâches de chacun est encore précaire." ENC DH

"Le Siège est en train de transférer aux Directeurs d'établissements, discrètement et sans concertation, un certain nombre d'opérations comptables qui augmentent considérablement leur charge de travail." Directeur établissement

"Il n'y a pas de répartition des tâches précise entre les services. Les personnes travaillent sans savoir ce qu'elles doivent faire ou font des choses sans avoir à les faire."

"La charge de travail est très lourde, à la fois pour le personnel du Siège et pour les Directeurs d'établissements. Cette situation est renforcée par des cumuls de fonctions, des absences non remplacées et des missions de développement." HEM04

"La charge de travail est inégalement répartie entre les personnes et entre les services, ce qui provoque des non productions et accroît le sentiment d'iniquité qui alimente les conflits." HEM06

"L'imprécision concerne également la répartition des fonctions et des tâches entre les services et en leur sein, ce qui provoque des doublons et des difficultés de mise en relation." HEM04

"La centralisation des activités administratives et de support d'une trentaine d'établissements provoque sans doute une très forte charge d'activité pour le Siège de l'association." ND13

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

(Toujours)

"Ce n'est pas toujours très clair de savoir qui doit faire quoi car il existe de grosses différences de mode de travail et de manière d'aborder les problèmes entre les deux sites, il n'y a pas de gestion du stock des pièces détachées par exemple." Encadrement

"Les gens ne savent pas à qui s'adresser et cela part dans tous les sens. Par exemple, les demandes de délais se font au planning mais des personnes s'adressent au service Recherche et développement, qui va ensuite nous transférer le mail." Encadrement

"Actuellement, je ne sais pas qui est mon responsable et je suis perdu. C'est difficile à gérer, d'autant plus que mon équipe ressent le flou artistique dans lequel je me trouve." Encadrement

"L'organisation est floue à cause du changement d'organisation. On ne sait plus qui fait quoi et qui a repris telle ou telle tâche." ENC

"Les nouveaux ne savent pas quelle porte pousser pour avoir la bonne information. Ils font appel aux anciens, avec un risque d'informations partielles, voire mauvaises." ENC DH

"On se perd dans les méandres d'une organisation inexistante. On ne sait pas qui fait quoi." ENC DH

"Le fait de ne pas savoir où commence le travail de l'un et où se termine celui de l'autre me perturbe dans la gestion de mes activités." ENC DH

"Comme je ne sais pas qui fait quoi, cela me perturbe dans la réalisation de mes activités." ENC DH

"L'organigramme n'est pas clair. On ne sait pas qui fait quoi et qui valide quoi. On a plein de directeurs mais on ne sait pas ce qu'ils font et quel est leur périmètre." ENC DH

"On connaît bien l'organigramme au niveau des têtes mais pas en-dessous à cause des départs, et on cherche des interlocuteurs valables." ENC DH

"Il n'y a pas de description des fonctions des services du Siège pour savoir à qui s'adresser sur tel ou tel point." Directeur

"L'association s'est beaucoup développée. Il s'agit maintenant de définir à quoi servent et qu'elles sont les fonctions des Directions fonctionnelles." Directeur établissement

"La répartition des responsabilités entre la Direction générale et les services fonctionnels est illisible." Directeur établissement

"Les missions des services fonctionnels du Siège sont insuffisamment claires et connues par les Directeurs d'établissements, mais aussi par les membres du Siège eux-mêmes, qui ne disposent pas d'un organigramme précis." HEM 03

"Le manque d'organigramme précis provoque des difficultés de mise en relation entre les services." HEM08

"L'organigramme reste flou, notamment aux échelons opérationnels, et manque parfois de logique dans le rattachement des entités." HEM04

ORGANIGRAMME MODIFIÉ PAR LE NOUVEAU DIRIGEANT

(Souvent)

"La répartition des fonctions n'est pas encore claire dans les lignes hiérarchiques." ENC DH

"Comme les effectifs ne sont pas stabilisés, les personnes de l'entreprise ne savent pas à quels interlocuteurs s'adresser, d'où l'envoi de courriels à de nombreux destinataires." ENC DH

"On ne connaît pas l'organigramme dans sa totalité. Lors de sa présentation au séminaire stratégique par mon responsable, mon service n'apparaissait même pas." ENC DH

"Je ne sais pas où je me situe dans l'organigramme qui a été présenté au début de l'année 2011. Je m'interroge donc sur ce que cela peut cacher et j'ai des craintes car je reste sans réponse." ENC DH

"L'organigramme est faiblement partagé par les salariés, c'est une phase de transition entre deux modes d'organisation, mais nous ressentons un vrai manque de positionnement dans l'entreprise." ENC DH

ORGANIGRAMME TROP COMPLEXE

"Les lignes hiérarchiques ne sont pas adaptées pour permettre la réactivité des activités et la stabilité des relations. Elles sont trop compliquées pour pouvoir être respectées, et il est difficile de distinguer les rôles de chaque échelon hiérarchique." ND02

REMISE EN CAUSE DE CERTAINS LIENS HIÉRARCHIQUES

(Parfois)

"On dit que le personnel informatique ne serait plus hiérarchiquement sous la responsabilité de la région, mais resterait sur le site. Déjà que l'équipe n'est pas très soudée, je ne pense pas que les informaticiens soient heureux de cette

"Il est aberrant que le Directeur général soit notre interlocuteur à solliciter dès lors que nous avons des problèmes informatiques, il a autre chose à faire."

VOLONTÉ DE LA DIRECTION DE NE PAS CLARIFIER LES FONCTIONS

"La Direction générale ne veut pas mettre en place des procédures permettant de clarifier les responsabilités de chacun car elle est inquiète à l'idée que cela puisse changer les rapports de force."

Directeur établissement

ABSENCE D'ORGANIGRAMME

(Parfois)

"Il n'existe pas d'organigramme du Siège, je ne l'ai jamais eu et je ne sais pas comment il fonctionne réellement." Directeur établissement

"L'organigramme du Siège n'existe pas. Il ne peut pas être communiqué auprès des établissements car il est en préparation depuis des mois." Direction

MANQUE DE RESPECT DES DÉLÉGATIONS ÉTABLIES

(Souvent)

"La hiérarchie n'est pas respectée par la Direction qui a pris l'habitude d'aller voir directement les collaborateurs sans en informer leur responsable. C'est anormal." Direction

"La plupart des managers court-circuitent les responsables de service. Le chef d'atelier prend une décision et d'autres responsables disent l'inverse. Cela discrédite le management." Direction

"On a établi des délégations pour les Directeurs d'établissement, mais j'ai dû me battre pour qu'elles soient appliquées. On a du mal à respecter ce qui a été établi." Directeur établissement

"Certains membres de l'équipe de Direction se retrouvent parfois directement en contact avec les collaborateurs sans que l'encadrement n'en soit informé." HEM05

"Certains rôles créent des pouvoirs informels exubérants et gênants face aux responsabilités et rôles formels. Certains pourraient même penser qu'ils sont les éminences grises de l'organisation sans pourtant avoir reçu de mandat en la matière."

MANQUE D'AUTONOMIE DE L'ENCADREMENT

(Souvent)

"Nous sommes dans une entreprise très hiérarchisée où les gens n'osent prendre aucune décision. Les assistants commerciaux bloquent des dossiers alors qu'ils n'ont pas besoin de mon aval pour expédier un produit de 40 euros ou faire 5 % de remise."
Encadrement

"Les chefs de service et les Directeurs adjoints sont recrutés avec l'intervention de la Direction générale. Cela engendre des difficultés dans les établissements car le Directeur n'a plus son mot à dire dans ces recrutements." Directeur établissement

"Les Directeurs regrettent une insuffisante prise en compte de la réalité de leurs établissements dans leur rémunération et une intervention trop forte de la Direction générale dans le processus de recrutement des cadres de Direction des établissements."

"La centralisation, qui joue le rôle de verrou sur les sujets sensibles, empêche le plein exercice intégré de la responsabilité d'un établissement." ND13

RELATION ENTRE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET LES AUTRES MEMBRES DE L'ENTREPRISE

CLIVAGE ENTRE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET LES AUTRES MEMBRES DE L'ENTREPRISE

(Toujours)

"Quelque chose me choque par rapport à la nouvelle équipe de direction car ses membres nous parlent beaucoup de gestion et de respect des êtres humains. Or, je trouve qu'ils n'en ont pas."
ENC DH

"L'attitude et le discours inappropriés et négatifs de ma hiérarchie sont déstabilisants car il sont dégradants, agressifs et ils déconsidèrent mon travail." ENC DH

"Le manque de considération du personnel de la part de la direction entraîne chez moi de la résignation." ENC DH

"Mon équipe n'a pas l'impression que la direction s'occupe d'eux. Voir les personnes, ce n'est pas simplement serrer la main et dire bonjour." ENC DH

"Il y a une forte barrière entre la direction, l'encadrement et les membres du personnel. Ces derniers ont l'impression qu'on n'a pas le même travail, que la direction et l'encadrement ne se rendent pas compte de leurs conditions." ENC DH

"Il y a des tensions entre les cadres de l'assurance maladie et leur directeur. Leur manque de dialogue et de concertation fait que certains cadres utilisent des stratégies parallèles pour faire part de leurs difficultés à la Directrice Régionale." DIR DH

"Je ne sais pas s'il y a un endroit où on peut dire qu'on n'est pas d'accord avec la direction. On a peur d'essayer de faire passer son avis, peur de la réponse et de la réaction. Cela crée de la frustration et encore c'est gentil." ENC DH

"La direction nous demande de nous focaliser sur l'amélioration de nos locaux et, lorsque l'on propose une amélioration peu coûteuse, nous recevons un non catégorique qui n'a aucun fondement et n'est pas argumenté." ENC DH

"Entre le siège central et les régions, c'est la guerre des pouvoirs. Il y a de la rétention d'information et un manque d'uniformisation des méthodologies de travail entre les régions dû à un manque de communication." ENC DH

"Il y a peu de respect entre le réseau et le siège. Pour le réseau, le siège n'est pas sérieux car il ne respecte aucune procédure." ENC DH

"Notre direction manque de communication pour rassurer les salariés et leur montrer un peu de reconnaissance, après les rachats successifs." ENC DH

"La Direction générale entend ce que nous disons mais continue à nous transmettre les choses avec autoritarisme. Or, certaines décisions pourraient être mieux appliquées en prenant le temps de les expliquer." Directeur établissement

"Nous ne sommes plus en mesure d'exprimer des critiques car elles sont interprétées comme des attaques personnelles envers la Direction générale alors que ce sont les méthodes employées qui sont remises en cause." Directeur établissement

"Il peut y avoir des personnes en souffrance car la prise de décision de la Direction générale est brutale, trop tranchée, et manque d'humanisme. Certains parlent de culture de la peur." Directeur établissement

"On sent une distance qui s'instaure entre la Direction générale et les établissements. Les membres du personnel des établissements ne connaissent pas les personnes du Siège."

"Les gens au Siège sont assez personnels dans leur travail. Ils n'écoutent pas les autres et dès qu'on leur demande quelque chose, ils le prennent à rebrousse poil."

"La direction est sensible au manque d'information remontante alors que l'encadrement regrette la prédominance de l'information descendante, le non respect des circuits hiérarchiques par la direction et son manque d'écoute" HEM12

"Une exigence professionnelle mieux dosée, respectueuse et partagée de part et d'autre de la relation hiérarchique, pourrait être de nature à favoriser une amélioration des comportements et un fonctionnement plus cohérent des activités." ND06

"Le fonctionnement général de l'entreprise pourrait donner l'impression d'une forme d' "aristocratie managériale"." ND18

"Les obligations légales liées aux différents plans sociaux semblent avoir écrasé la communication du management envers le personnel, au lieu de la compléter en bonne synergie." ND15

"La parole n'est pas libre, elle semble même bridée ; c'est pourquoi l'introduction de la concertation et de la pédagogie dans les relations hiérarchiques est un enjeu majeur pour le service."

"L'encadrement n'ose pas parler en son propre nom et se cache derrière le personnel pour faire valoir son point de vue. N'est-ce pas le signe d'un manque de dialogue ouvert et constructif entre la direction et l'encadrement ?" ND04

MANQUE DE TRANSPARENCE ENTRE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET LES AUTRES MEMBRES DE L'ENTREPRISE

(Toujours)

"Le manque de communication de la direction générale entraîne un manque de visibilité sur la stratégie. Cela a un impact sur le métier de contrôleur de gestion puisque, normalement, nous adaptons notre métier et nos analyses en fonction de la stratégie."

"Le manque d'information et de visibilité sur les stratégies de la direction démotive le personnel." ENC DH

"La Direction garde des pseudos secrets, comme la fusion qui est très consommatrice en temps. On est mis devant le fait accompli sans pouvoir planifier à l'avance. Certaines rétentions d'informations ne sont pas justifiées et n'ont aucun sens." Direction

"J'ai l'impression que des informations sont cachées, qu'il ne faut pas dire certaines choses car cela va se savoir dans le village. Ici, c'est comme quand on lit la presse « people », on apprend les choses uniquement en demandant à droite, à gauche." Encadrement

"Il y a certains tabous car la Direction cherche à bloquer des informations alors que nous les connaissons par le bouche-à-oreilles. Les informations ne descendent pas toujours."

Encadrement

"On reproche à notre actionnaire ce que nous faisons nous-mêmes : en demander beaucoup à nos collaborateurs, sans qu'ils aient de visibilité sur l'intérêt et sur la finalité." DIR DH

"Les membres de l'équipe de Direction ne font pas suffisamment de retours d'information sur les décisions prises ou le travail réalisé, et certaines informations sont gardées secrètes." HEM12

"Une crainte d'ouvrir la boîte noire, perceptible lors de la réalisation du diagnostic, laisse à penser que les acteurs redoutent un accroissement du contrôle." ND01

MANQUE DE PROXIMITÉ DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Assez souvent)

"Il y a un manque de proximité avec la direction. Certains ne connaissent pas tous les membres de la direction. Les membres du personnel attendent des messages, plus de contacts même physique de la part de la direction." ENC DH

"J'ai été surpris d'apprendre, de la part de directeurs de l'entreprise, qu'eux-mêmes n'avaient quasiment pas de contact avec les régions ou les ressources humaines." DIR DH

"J'ai fait un tour de France, il existe une vraie dichotomie entre le siège, qui apparaît comme une nébuleuse, et les régions. Il y a une très mauvaise connaissance de l'organisation par les gens." ENC DH

MANQUE DE CONCERTATION ENTRE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET LES AUTRES MEMBRES DE L'ENTREPRISE

(Toujours)

"Le manque de concertation de la direction avec les cadres, sur les heures supplémentaires et les divers ajustements qui en découlent, a créé une incompréhension générale avant la sortie de la note définitive." ENC DH

"La direction impose les choses à l'encadrement, elle ne lui demande pas de collaborer. Il n'a pas le choix, tout est verrouillé." ENC DH

"La direction prend des décisions sur la communication en l'absence des membres du service. Tout le monde souhaite impliquer la communication dans les projets et tout le monde a des idées sur la façon de faire, mais aucune n'est formalisée."

"Le compte rendu de la réunion territoriale est visé par la Direction générale sans aucune concertation avec les participants à ce dispositif." Directeur établissement

"Aucun support formel ne permet de réaliser la liaison entre les établissements et le Siège." Directeur établissement

"Le Directeur général m'a proposé un poste sur un autre établissement sans concertation avec mon responsable hiérarchique." Directeur établissement

"Le déficit de concertation avec la Direction générale entraîne une certaine démotivation."

"La vente interne des projets auprès des équipes repose moins sur la capacité à les communiquer que la nécessité d'interagir avec les acteurs, afin de les construire avec eux." ND06

MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET L'ENCADREMENT

(Toujours)

"Il y a une sorte de retenue de la part des cadres lorsqu'ils ont quelque chose à dire en réunion de cadres ou en comité. Il y a un manque de courage à communiquer, à se dire sincèrement les choses." DIR DH

"Le manque de concertation de la direction avec les cadres, sur les heures supplémentaires et les divers ajustements qui en découlent, a créé une incompréhension générale avant la sortie de la note définitive." ENC DH

"Je fais souvent des tâches en double à cause d'un manque d'informations, de validation et de retour de la part de la Direction. Je n'ai pas le sentiment d'appartenir à la société." Encadrement

"Il existe un gros problème de communication entre la Direction et l'équipe de Maintenance. Elle travaille beaucoup au jour le jour car il est prévenu à la dernière minute des travaux réalisés. Leur gestion du temps n'est pas facilitée." Encadrement

"On ne sait pas parler de notre cœur de métier dans nos réunions avec la Direction générale, on ne parle que de gestion." Directeur établissement

"Entre la Direction générale et les Directeurs d'établissement il n'existe pas de dispositifs de communication-coordination-concertation. Il n'y a pas des moments pendant lesquels nous pouvons aborder des questions de fond." Directeur établissement

"Certaines décisions politiques de l'association sont imposées de manière brutale aux Directeurs. Le manque d'explication peut déclencher des refus de notre part et cela se traduit par une rotation des cadres très importante." Directeur établissement

"Notre travail sur le terrain n'est pas reconnu à sa juste valeur. Il nous est impossible d'en parler au niveau de la Direction qui n'a pas le temps." Directeur établissement

"Les Directeurs d'établissements déplorent un manque de communication-coordination-concertation avec la Direction générale et les Directions fonctionnelles de l'association." HEM09

"Les dispositifs de communication-coordination-concertation ne permettent pas un dialogue ouvert entre la direction et l'encadrement, ils sont trop informatifs et ne produisent pas assez de résolutions, leur rythme et leur composition sont remis en cause." HEM09

INIQUITÉ DE TRAITEMENT DE LA PART DE LA DIRECTION

(Parfois)

"Personne de la société X. ne peut se connecter à distance avec son ordinateur, alors que les personnes de la société M. peuvent le faire. Cette différence de traitement ne gêne personne car la direction générale n'est pas concernée." Direction

"On n'a pas une vraie politique salariale. La politique salariale actuelle est à plusieurs étages, en fonction du frère dirigeant qui gère votre service vous étiez plus ou moins bien payés." Direction

SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

NIVEAU DU CHIFFRE D'AFFAIRES OU DU BUDGET DE RECETTES

MANQUE DE QUALITÉ DE SERVICES OU DE PRODUITS

(Toujours)

"Les membres se plaignent de la qualité du service du transport mais on n'a pas de moyens. On fonctionne beaucoup avec des bénévoles, 250 environ, et avec trois salariés on ne peut pas faire grand-chose. Entre nos ambitions et nos moyens, il y a un écart."
DIR DH

"Le membre qui doit attendre trois semaines pour recevoir ses indemnités va peut-être aller voir ailleurs, là où ça prend moins de temps. Mon équipe me dit que des membres menacent de partir à cause des délais de traitement trop longs." ENC DH

"Les délais de traitement sont trop longs. On ne peut pas se permettre d'avoir deux à trois semaines de retard car des personnes en ont vraiment besoin. Je ne suis pas sûr que la direction s'en rende compte, pour eux c'est des « cacahuètes »."
ENC DH

"Nous avons le taux de rebus le plus cher, car nous avons tendance à ne contrôler qu'en fin de parcours." Direction

"Plus de la moitié des produits ont des défauts de qualité importants, ce qui augmente considérablement les coûts de fabrication et de livraison et fait perdre des clients à l'entreprise."
HEM20

"Sur le terrain, la qualité de service aux clients est insuffisante, d'autant plus qu'il n'y a pas assez d'indicateurs pour piloter l'activité du personnel. Cela dégrade le développement commercial et la marge dégagée par l'activité." HEM16

"La gestion du temps se caractérise par des tâches mal assumées, en termes de management, de formation ou de développement commercial et se traduit au final par une dégradation de la qualité de service aux membres." HEM13

"Le manque de professionnalisme au sein de l'entreprise est très marquant. Il apparaît dans le choix de la facilité, le manque ou le refus de concertation ou encore dans les réponses faites aux clients." ND14

FORTE PERTE DE CLIENTS

(Très souvent)

"On est censé raccorder 500 à 1 000 clients par an alors qu'on en perd 9 000. Je ne sais pas où on va mais si on continue comme ça, dans deux ans l'entreprise ne sera plus là." ENC DH

"La question qui inquiète concerne l'érosion du parc client. Nous avons perdu beaucoup de clients et nous en perdons encore apparemment." ENC DH

"On a une perte de notre parc clients, et ce, concernant tous types de clients : petites et moyennes entreprises, grands comptes et particuliers." ENC DH

"Parfois, nous avons jusqu'à 2 000 résiliations de contrats de clients. Or, nous avons le sentiment que la direction ne prend pas les mesures pour redresser la situation, et ce, malgré les alertes que nous faisons remonter." ENC DH

"Le trafic de clients continue de diminuer car les clients partent. Cette situation est pesante pour moi car je ne sais pas quoi en penser." ENC DH

"Il y a une perte de motivation au service de télésurveillance avec la chute des clients et je ne vois pas où mettre l'énergie." ENC DH

DIFFICULTÉ À CONSERVER DES CLIENTS

(Assez souvent)

"C'est bien de faire des membres mais il faut savoir les garder. Nous sommes une région très concurrentielle donc la pression « zapping » du membre est importante. Nous avons un problème de fidélité à partir du moment où des membres nous quittent." ENC

"Les personnes ne sont pas très motivées. Elles se posent des questions, notamment par rapport à la volonté des clients d'acheter des produits à base de polyester ou de verre, car cela fait deux ans que l'on ne fait qu'arrêter des contrats." Direction

"Les dysfonctionnements de qualité sont un problème majeur. Sur 15 clients représentant 50 % du chiffre d'affaires, on a trois clients qui n'en peuvent plus. Tous les jours, un client français appelle pour hurler et dire que l'on est des « laxistes »" Direction

FORTE CROISSANCE INQUIÉTANTE

(Parfois)

"Certains Directeurs d'établissement ont peur que l'Association perde son identité en raison de sa croissance."

"La maîtrise de la croissance de l'ensemble associatif est entravée par un manque de politiques et de stratégies écrites, qui induit ou entretient des pratiques individualistes et des jeux de pouvoirs informels." ND03

MANQUE DE CONNAISSANCE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

(Parfois)

"Malgré les plans sociaux douloureux, il est surprenant de constater que la mesure de la gravité de la situation de l'entreprise n'est pas prise collectivement. Cela induit des comportements inadaptés, parfois désinvoltes ou détachés." ND04

"Il semblerait que de nombreuses personnes, y compris parmi les cadres, ne connaissent pas précisément les chiffres des pertes réelles de l'entreprise, certains d'entre eux ayant une perception très éloignée de la réalité." ND05

CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

MAUVAISE IMAGE PERÇUE PAR LES CLIENTS

"L'image que j'ai de la mutualité c'est qu'il y a un décalage entre ce qu'on est et ce que voient les gens, dans le sens où on est perçu comme une administration avec sa lourdeur et sa lenteur." ENC

MAUVAISE IMAGE PERÇUE PAR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

"Vis-à-vis de gens qui font le même métier dans d'autres organisations, l'image de l'association est celle de l'arrogance dans la manière de conduire son développement." Directeur établissement

MANQUE DE COMMUNICATION ENVERS L'EXTÉRIEUR

(Parfois)

"L'association n'assure pas sa promotion via une meilleure visibilité. Trop de membres du personnel nous disent que l'association, malgré sa taille, est inconnue pour leurs amis ou leurs connaissances."

"L'ensemble associatif ne s'inscrit pas comme un acteur influent de son environnement institutionnel et politique alors que l'échelle qu'il atteint aujourd'hui et son positionnement géographique pourraient légitimement lui autoriser un plus grand rôle." ND20

POLITIQUE COMMERCIALE REMISE EN CAUSE

(Souvent)

"Les commerciaux font des rencontres dans des salons qui se traduisent par des directives d'achat et de mise en gamme de produits sans qu'ils soient testés sur plusieurs livraisons." Direction

"Tous les trois ans, on a un salon important. Soit on n'est pas prêt, soit on présente un produit qui n'est pas finalisé et on va mécontenter un client car le produit ne sera pas à la hauteur de ce qu'il demandait." Direction

"Cela copine beaucoup avec les clients mais dans les fondamentaux du commercial on est un peu à poil. Au niveau commercial, on est incapable de vous faire un plan d'actions bien bordé." Direction

"Il y a beaucoup de choses à reconstruire sur le plan commercial. On s'est fait dépasser sur notre cœur de métier par des concurrents qui n'existaient pas il y a 15 ans et il y a des clients qui n'osent même pas nous le dire." Direction

"Nous avons continué à produire un produit qui se vend mal et qui est difficile à réaliser sous la pression d'un de nos clients." Encadrement

BESOINS DES CLIENTS MÉCONNUS

"Le fait que le service Commercial ne retranscrive pas l'intégralité de la demande client à la Production et que la Production ne lui dit pas toutes ses limites, entraîne une non-conformité du produit par rapport à la demande du client." Direction

MANQUE DE PROXIMITÉ AVEC LA CLIENTÈLE

(Parfois)

"On pense que l'on est proche des clients alors qu'en réalité on ne les connaît pas de façon intime. Cela fait cinq ans que l'on ne va plus voir certains clients. On a perdu notre image de grande proximité avec notre clientèle." Direction

"Nos problèmes découlent en grande partie du fait que des personnes de l'entreprise ne sont pas en contact avec le client alors qu'elles devraient l'être pour être sensibilisées et devenir plus réactives et plus compétitives." Direction

MANQUE DE CONNAISSANCE DU MARCHÉ

"Mon manque de connaissance des marchés fait que je n'ai pas pu anticiper les tensions actuelles sur les matières premières. Aujourd'hui, il y a une forte hausse du prix des matières premières et on en manque." Direction

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE FORTEMENT CONCURRENTIEL

(Parfois)

"Aujourd'hui, il y a moins de demande et beaucoup plus de concurrents sur le marché. Certains pensent qu'il y a de la place pour tout le monde, c'est une connerie qui peut faire mourir l'entreprise." Direction

"Aujourd'hui, nos concurrents ont le même produit que nous, nous ne sommes plus leaders et ne suivons pas l'évolution du marché en termes de demandes et d'innovation. Nous ne sommes pas dans le coup et cela entraîne notre mort à petit feu." Encadrement

INNOVATION

MANQUE D'INNOVATION

(Très souvent)

"Aujourd'hui on a peu de nouveautés par rapport au catalogue de produits d'il y a dix ans. Il ne nous reste donc que le prix pour argumenter auprès des clients, et on est plus cher qu'un coréen ou un autre européen. C'est le cancer de l'entreprise." Direction

"Comme nous n'avons pas le temps de nous réunir pour parler des nouveaux produits à lancer, rien ne sort et nous nous apercevons par la suite que nos concurrents nous ont repris nos idées." Encadrement

"Nous sommes de plus en plus mono-produits et notre gamme se rétrécit comme peau de chagrin. Le jour où le produit S.S. va se casser la figure, tout le monde va tomber avec." Encadrement

"Au Siècle, il n'y a pas de place pour l'innovation." Direction

"Les quelques nouveaux produits développés sont jugés insuffisants et ne sont pas développés avec suffisamment de recul ni de cahier des charges, ce qui représente un risque pour l'entreprise." HEM20

"L'offre de produit est incomplète et insuffisamment attractive, la qualité de l'accueil des membres est dégradée et la communication externe est inadaptée. Il s'ensuit une insatisfaction de la clientèle et une mauvaise image de l'organisme." HEM18

INSUFFISANCE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(Très souvent)

"Les personnes qui sont en charge de faire de la recherche et du développement n'en font pas. Elles sont souvent appelées par des personnes de la production pour gérer des problèmes de qualité." Direction

"Le service Recherche et développement passe 10% de son temps en recherche et développement et 90% de son temps à éteindre des feux. On a de gros projets comme le produit S. N. ou les voiles de verre mais on ne travaille pas suffisamment dessus."

"En recherche et développement on est en train de crever à petits feux car on ne sort pas de nouveaux produits. Nos produits se sont banalisés. On a quelques projets qui n'avancent pas et quand le produit sort il ne va pas." Direction

"On n'a pas de produits véritablement nouveaux. On a des produits S. qui ont les mêmes performances qu'il y a dix ans." Direction

"Nous ne faisons plus de recherche et développement en interne depuis 2005. Comme le responsable de la recherche et du développement s'occupe beaucoup de la production, on doit sous-traiter la recherche par manque de temps." Encadrement

"L'équipe de recherche et développement a dû repeindre le laboratoire pendant une semaine car la Direction ne voulait pas passer par un prestataire externe pour des raisons budgétaires. On paie donc un ingénieur à faire de la peinture." Encadrement

ÉVOLUTION DES COÛTS CACHÉS

NIVEAU DE COÛTS CACHÉS ÉLEVÉ

(Assez souvent)

"Si l'ISO n'est pas satisfaisant, c'est à cause des coûts cachés. Cette notion n'apparaît que sous le terme d'efficacité, ce qui ne permet pas de mettre en branle toute l'entreprise." Direction

"On essaie d'économiser sur des petites choses mais au final, nous avons beaucoup de retours négatifs de la part des clients internes ou externes. Cela peut entraîner des procès, une perte d'argent et un manque de confiance envers le service concerné."

"Les résultats positifs et le volume d'activité de la région peuvent grandement s'accroître, compte tenu de l'ampleur des dysfonctionnements et des coûts cachés." ND14

TEMPS D'ATTENTE IMPORTANT

"Lorsqu'on va au Comité de Direction, on attend souvent 30 Minutes avant de commencer. Les coûts cachés vont vite !"

DÉFAUT DE PLANIFICATION

"Nos défauts de planification font que nous sommes obligés de faire venir certaines matières premières par avion au lieu de le faire venir par bateau, ce qui coûte dix fois plus cher." Direction

RESSOURCES TEMPS DE LA DIRECTION MAL EMPLOYÉES

"On souffre d'un manque flagrant d'organisation. Pour la préparation du « Rebudget » on a mobilisé beaucoup de ressources temps des managers de la Direction sur un temps très court et pour un résultat nul." Direction

DEGRÉ D'ENRACINEMENT DU DIRIGEANT

IMPLICATION DANS LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

FORTE IMPLICATION DU PRÉDÉCESSEUR DANS LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

(Assez souvent)

"Mon seul dysfonctionnement au niveau de la stratégie est le départ de l'ancien dirigeant." ENC DH

"Certains cadres ont profité du départ de l'ancien Directeur Régional et de la suspension des contrats avec l'ISEOR pour retrouver leurs petites habitudes très éloignées des objectifs." DIR

"Dans l'entreprise, il y a de bons musiciens mais il n'y a plus de chef d'orchestre." DIR DH

FORTE CENTRALISATION DES DÉCISIONS AU NIVEAU DU DIRIGEANT

(Très souvent)

"Le nouveau Directeur général va trop dans le détail, il a du mal à déléguer, ce qui l'empêche de faire des choses importantes comme traverser les ateliers, être au contact avec la main d'œuvre directe. Il devrait plus faire confiance aux personnes." Direction

"La Direction se mêle trop de notre travail et il arrive même qu'elle fasse une partie de notre travail. Cela nous frustre et nous dévalorise car nous savons très bien le faire. Notre service est passé d'une liberté totale à un contrôle trop serré." Encadrement

"Certains disent que notre dirigeant est un dictateur car il faut son accord pour tout. On ne peut pas foncer et voir par la suite si on a bien fait." DIR DH

"J'ai été choqué de voir que le Dirigeant décide de tout même si les Directeurs adjoints et les Directeurs d'établissements pensent que ce n'est pas la meilleure façon d'agir. C'est une manière de faire très brutale." Directeur établissement

"Il serait bon que la Direction générale implique les Directeurs d'établissement dans des projets comme les changements de logiciels. Nous sommes spectateurs de décisions dont nous sommes les acteurs." Directeur établissement

"Les décisions sont prises en haut lieu et sont ensuite expédiées sans préparation sur les Directeurs d'établissement. Cela ne facilite pas leur adhésion aux décisions." Directeur établissement

"Il y a d'un côté trop d'autonomie des personnes pour la production du fil et les achats et, d'un autre côté, il n'y a pas suffisamment de délégation de la part de la Direction." HEM08

RELÂCHEMENT DE MEMBRES DE L'ENTREPRISE DEPUIS LE CHANGEMENT DE DIRIGEANT

(Parfois)

"Dans le Comité de Direction, certains directeurs ne prennent plus leurs responsabilités ce qui fait que la communication interne entre les services n'est plus fluide." ENC DH

LE DIRIGEANT NE TIENT PAS SES ENGAGEMENTS

"Concernant des problèmes graves dans mon établissement, le Directeur général prend des engagements politiques qu'il ne tient pas. Ses contradictions me mettent dans l'embarras dans ma relation avec des familles de résidents." Directeur établissement

LE DIRIGEANT CUMULE LES FONCTIONS

"Le Directeur général cumule les fonctions, ce qui ne participe pas à la visibilité de la fonction Communication. Elle n'est pas, par exemple, représentée aux réunions territoriales."

DIRECTION ENCORE BICÉPHALE

(Toujours)

"On est confronté à deux têtes dirigeantes. C'est très pénible au quotidien. Cela entraîne des va-et-vient sur les dossiers, car chacun donne des directives différentes. C'est une période de transition, mais elle dure un peu trop longtemps." Direction

"On a un problème de bicéphalisme au niveau de la gestion de l'entreprise. Le Directeur général fait des demandes qui sont contredites ensuite par le Directeur général délégué." Direction

"On a encore deux têtes dans le circuit de décision, ce qui retarde la prise de décision, notamment pour les embauches de personnes." Direction

"Les postes et fonctions de nos deux dirigeants ne sont pas toujours évidents à distinguer et à différencier." Encadrement

"Il existe de gros problèmes au niveau de la Direction car il y a deux dirigeants qui ne disent pas toujours la même chose."

"Il existe un plan d'actions pour le renouvellement des serveurs informatiques, mais comme il y a deux dirigeants, il n'est pas toujours simple de s'y tenir car ils ne sont pas toujours cohérents entre eux." Encadrement

"La gestion de l'entreprise par deux Directeurs généraux entraîne parfois des tâches réalisées en double et freine l'avancement des dossiers." HEM05

"Par delà les personnes, leur personnalité et leur histoire, il ne peut y avoir qu'un dirigeant dans une organisation. C'est le moyen le plus sûr d'obtenir la très efficace « unité de commandement » qui permet de réussir dans les situations très risquées." ND01

EXCÈS DE CONTRÔLE DE LA PART DU NOUVEAU DIRIGEANT

"Je perds un temps fou en validation car la nouvelle Direction générale veut tout voir, du courrier relativement simple au coefficient d'un individu." Direction

ORGANISATION DE L'ANCIENNE DIRECTION REMISE EN CAUSE

"Chacun des trois anciens dirigeants gérait un pan de la société et cela a élevé des barrières. Il y a beaucoup de sujets qui ne sont pas réglés." Direction

CONNAISSANCE DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

ANCIEN DIRIGEANT PROCHE DE SES COLLABORATEURS

(Souvent)

"Avant, quand j'avais besoin d'une décision, je voyais l'ancien directeur 15 minutes et c'était fait. Maintenant, il faut attendre les dispositifs et ça prend du temps." ENC DH

"Il y a une culture d'entreprise familiale au sein de la société M., les gens ont l'habitude d'être en contact avec leur patron et ont tendance à aller directement voir les directeurs, au lieu de venir m'en parler." Encadrement

"Notre ancien patron faisait tous les jours le tour des ateliers. Aujourd'hui, les gens ne savent pas quelle tête a leur nouveau patron." Encadrement

"Certaines personnes qui ne sont pas en position de cadre peuvent imposer certaines décisions aux Directeurs parce qu'elles sont en lien direct avec le Dirigeant." Directeur établissement

MANQUE DE PROXIMITÉ ENTRE LE NOUVEAU DIRIGEANT ET LE PERSONNEL

"La nouvelle Direction ne discute pas trop avec le personnel en bas de l'échelle. De plus, les cadres parlent surtout entre eux et ne diffusent pas assez les informations à leurs équipes." Encadrement

LEADERSHIP

PRÉDÉCESSEUR CHARISMATIQUE

(Parfois)

"On vient de perdre notre capitaine et je le vis mal. C'était une personne charismatique, un peu comme un général d'infanterie. Le jour où on part à la guerre, si le général part, c'est un peu raide." ENC DH

"La présence du Directeur général à la réunion territoriale est tellement forte que la parole des Directeurs d'établissement ne peut pas se libérer." Directeur établissement

MANQUE DE LEADERSHIP DU DIRIGEANT

(Assez souvent)

"Une société c'est avant tout un président directeur général charismatique qui impose ses choix. L'entreprise n'a jamais eu un vrai président directeur général, c'est le dernier qui parle qui a raison." ENC DH

"Le rayonnement doit venir de ceux qui dirigent. Ils doivent montrer la voie et ce n'est pas le cas." Encadrement

"Les débats et les pertes de temps en rumeur autour du bicéphalisme de l'entreprise, masquent le fait qu'il manque des comportements de « leaders » à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise." ND02

PRÉDÉCESSEUR REDOUTÉ

(Souvent)

"Au cours des réunions il est difficile d'exprimer un avis ou une réserve en présence de la Direction qui se met en colère. Je prends alors le parti de ne pas m'exprimer et d'attendre de la rencontrer seul pour évoquer certains points." Directeur

"La Direction a des humeurs très changeantes, c'est parfois très difficile de la suivre. Il y a des jours où elle est très ouverte et des jours où elle sera fermée au point de ne pas dire bonjour."

"Beaucoup de gens n'osent pas parler au Directeur général. Ils viennent voir ses assistantes pour leur présenter leurs problèmes et ne comprennent pas que celles-ci ne puissent pas prendre de décisions."

"De façon générale dans l'association, la relation au Dirigeant est particulièrement chargée d'affect. Il inspire des craintes disproportionnées, qui mériteraient d'être analysées et dissipées."
ND15

POIDS DU PASSÉ SYMBOLIQUE TROP PRÉSENT

(Parfois)

"La subsistance des symboles montre que la page du passé n'est pas tournée et que la Direction se prive de jouer sur les symboles pour faire évoluer les mentalités. On peut changer avec efficacité sans être pour autant iconoclaste." ND06

"Il semble important de créer une nouvelle entité symbolique quant à son appellation et à la dynamique de sa vie interne, pour mettre fin à des cancons sans intérêt qui détournent l'attention des vrais problèmes à résoudre." ND11

MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE COMMUNICATION ET DE RELAIS

COMMUNICATION

DES INFORMATIONS NE SONT PAS TRANSMISES PAR L'ENTREPRISE

(Souvent)

"Il y a eu un rachat au mois de mars et il n'y a pas eu de mailing d'information aux clients alors qu'ils voient le nom changer sur leurs factures. Cela génère des résiliations, des appels du client pour comprendre et du temps pour le rattraper." ENC DH

"La convention collective devrait être accessible à tous. Ce n'est pas le cas car la Direction la cache."

"Il existe un manque de transmission des informations envers les clients externes, concernant les interventions et les délais, et envers les clients internes, à propos du fonctionnement général de l'entreprise." HEM08

"Des informations importantes ne sont pas diffusées, ou inégalement, circulent par des bruits de couloir ou en dépit de leur confidentialité." HEM11

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION VERTICALE DÉFAILLANTE

(Toujours)

"Lorsque je relaie des difficultés liées au service communication à mon directeur, je ne suis pas sûr qu'il y ait un débat constructif au niveau du Comité de Direction qui me permettra d'avoir une réponse adaptée." ENC DH

"La concertation avec la direction ne se fait pas en réunion de cadres. Par exemple, un cadre m'a dit qu'il ne savait jamais, en sortant de réunion de cadres, quelles informations donner à son équipe. Au final il ne dit rien." ENC DH

"Il y a une absence de communication interne en général, la Direction et l'encadrement ne nous communiquent aucun élément, si ce n'est par l'intermédiaire du compte-rendu du comité d'entreprise." direction

"Les gens ont du mal à faire remonter les problèmes qu'ils rencontrent et finissent par exploser d'un seul coup." Encadrement

"Dans l'avenir la Direction générale aurait intérêt à communiquer afin d'expliquer ce qui se passe au sein des services fonctionnels. Aujourd'hui ça manque." Direction

"Il n'y a pas assez de réflexion sur la courroie de transmission entre ceux qui réfléchissent au Siège et ceux qui le font dans les établissements." Directeur établissement

"La communication-coordination-concertation verticale est jugée défailante entre le personnel et leurs responsables. Les informations ne remontent pas au-delà du responsable technique régional et elles sont majoritairement descendantes." HEM10

"Le personnel et l'encadrement rencontrent des difficultés dans la remontée des informations, les délais de réponse de la hiérarchie sont trop longs et les circuits hiérarchiques ne sont pas respectés pour faire circuler l'information." HEM12

"La communication-coordination-concertation entre la direction et l'encadrement est déficitaire." HEM12

"Les dispositifs de communication-coordination-concertation sont quasiment inexistant dans l'entreprise, en tant que rouages réfléchis et articulés de la décision et de l'action. Cela provoque une carence grave d'apport d'énergie managériale." ND07

MANQUE D'INFORMATION SUR LE CHANGEMENT DE DIRIGEANT

(Souvent)

"Lorsque nous apprenons du jour au lendemain que le président directeur général s'en va, je me demande quelle est la stratégie de l'entreprise." ENC DH

"On ne connaît pas le président directeur général. Il manque une présentation officielle." ENC DH

"Le personnel de la plateforme de télésurveillance ne connaît pas le nouveau dirigeant de l'entreprise. Nous ne savons pas qui fait quoi et vers qui nous tourner." ENC DH

"Nous apprenons du jour au lendemain, sans explication ni réunion d'information, le changement de poste à la direction générale et que nous ne dépendons plus du même directeur administratif et financier, devenu dirigeant." ENC DH

"Il y a beaucoup de changements en ce moment, on voit les grandes lignes mais on ne voit pas quand ça va pouvoir être mis en place." ENC DH

DES INFORMATIONS N'ARRIVENT PAS JUSQU'À LA DIRECTION

(Souvent)

"Dans certains secteurs, les problèmes ne remontent plus qu'au niveau des directeurs-adjoints et restent bloqués là. Du coup, il n'y a pas de solutions aux problèmes." ENC DH

"Les cadres n'ont pas l'impression d'être toujours entendus. L'information n'est pas toujours relayée en Comité de Direction. On donne l'information à notre directeur mais il n'y a pas de suite." ENC DH

"Le Directeur général n'assiste pas à nos réunions territoriales, il ne peut pas y avoir de remontée d'information." Directeur établissement

"Il n'y a pas beaucoup de canaux et de circuits pour faire remonter les problèmes ou les questions de fond à la Direction générale." Directeur établissement

INFORMATIONS TRANSMISES OBSOLÈTES

"La communication est un point faible. Il suffit d'aller voir les panneaux d'affichage pour voir que les documents datent de 2006. On n'a pas envie de partager l'information." Direction

NON RESPECT DES CIRCUITS DE COMMUNICATION

"On communique énormément, mais pas à la bonne personne. Par exemple, un commercial va s'adresser au service Recherche et développement pour un problème de commande spécifique qui va lui répondre de sa fenêtre et va omettre des problèmes logistiques." Direction

ABSENCE DE PAROLE LIBRE

(Parfois)

"Quand nous ne sommes pas seuls, nous ne parlons jamais librement car on a peur que ça ressorte. Personne n'a vraiment pris la parole librement l'autre jour lors de la formation car il y avait les chefs." Encadrement

"Les réunions sont encore très empreintes de non-dit et de manque de libre circulation de la parole. L'entreprise a besoin de plus de détermination stratégique, de la part de la direction et des cadres." ND18

DISPOSITIF(S) DE TRANSMISSION

MANQUE DE RÉUNION D'ÉQUIPE

(Parfois)

"On revient dans une phase où, dans certaines équipes, il n'y a pas de réunion de service et les plans d'actions prioritaires ne sont pas présentés aux équipes." DIR DH

"Il y a un manque de réunions d'équipe formelles dans lesquelles les problèmes de management pourraient être abordés, alors qu'il y a trop de réunions d'activité." HEM09

MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES SERVICES DE L'ENTREPRISE

(Toujours)

"Il y a un manque de transversalité entre certains départements d'assurance obligatoire et toutes les fonctions de support, car finalement, à tous les niveaux hiérarchiques, les gens ne parlent pas entre eux." DIR DH

"Il y a un manque d'interaction entre les services Techniques, Commerciaux et Marketing. On a l'impression que ce sont deux univers différents. Cela impacte les résultats de l'entreprise et c'est incompatible avec une politique orientée vers le client." Direction

"Ce n'est pas dans les habitudes du personnel de la société M. de travailler en transversal. Ils ne vont pas transmettre une information à leurs collègues alors que cela aurait permis d'éviter de réaliser du travail inutile." Direction

"Beaucoup de services ne se parlent pas ou ne se transmettent pas les informations. Par exemple, on a eu un avoir bloqué chez un client, la même erreur s'est produite le lendemain et la semaine d'après, et personne n'appelle la comptabilité." Direction

"La synchronisation entre le Commercial, la Production, les services Qualité et Développement ne se fait pas bien. Si je reviens avec un produit défectueux, je vais voir le service Qualité alors qu'il devrait y avoir des procédures plus efficaces." Direction

"Le manque de communication est très flagrant entre les fonctionnels et les opérationnels." DIR DH

"Le service ressources humaines est injoignable. Cette absence de dialogue et d'échanges engendre des erreurs majeures et des retards lors de la mise en place de la nouvelle organisation." DIR DH

"Il existe une défaillance de communication entre le siège et la périphérie ainsi qu'entre l'agence et les services centraux." ENC DH

"La culture du secret et la navigation à l'aveugle expliquent le phénomène de méfiance générale au sein de l'entreprise." ENC DH

"Il n'y a pas de cohésion au Siège, chaque service est géré isolément par son chef. Il y a peu de communication entre les services."

"Un manque de cohésion et de communication-coordination-concertation est souligné entre les différents services du Siège." HEM07

"L'opacité interne et externe de l'entité Télésurveillance se traduit par la mise en place de stratégies de contournement pour obtenir des informations fiables. Cela contribue au non respect des règles et vide de leur substance les circuits formels." ND06

COMITÉS DE DIRECTION NON ADAPTÉS

(Parfois)

"L'encadrement fait remonter des informations et des problèmes mais il sent bien qu'il n'y a pas de partage en Comité de Direction. On ne peut donc pas répondre aux besoins et les équipes sont frustrées." ENC DH

"La qualité des Comités est remise en cause dans le diagnostic. Une clarification de la répartition des responsabilités au sein de la direction pourrait permettre de fluidifier ces dispositifs et de raccourcir les délais de réalisation des projets." ND05

MANQUE DE DISPOSITIFS DE RELAIS

(Parfois)

"Cela fait deux ans que le directeur financier a dit qu'il part en pré pension, depuis un an on connaît son successeur et pendant six mois ils travaillent ensemble. Mais, pour la plupart des remplacements ce fonctionnement idéal n'est pas réalisé." DIR

"Il y a aujourd'hui un vrai problème de succession à la Direction générale, prévue dans 24 à 48 mois. Il n'y a rien d'organisé pour l'instant et ça perturbe les gens." Direction

L'INFORMATION ARRIVE PAR DES VOIES PARALLÈLES

"La transmission de l'information fait défaut le long des lignes hiérarchiques et transversalement, si bien qu'elle ne parvient pas aux dispositifs de communication-coordination-concertation pour y être traitée, ou par des circuits parallèles." HEM10

CERTAINES INFORMATIONS NE SONT PAS TRANSMISES

(Parfois)

"La politique qualité devrait être diffusée par des instances de communication à différents niveaux de l'entreprise. Le problème, c'est qu'elles n'existent pas ou peu." Direction

"L'encadrement souligne une confidentialité excessive de l'information, qui empêche le pilotage des activités, et l'incertitude autour des informations à diffuser au personnel." HEM10

RÉUNION INEFFICACE

(Très souvent)

"On fait des réunions toutes les semaines dans lesquelles on va bavarder. On passe d'un sujet à un autre avec très peu de fil conducteur, car on a tendance à placer des sujets qui n'ont pas de lien entre eux dans les instances qui existent." direction

"Les réunions de réduction des coûts ne servent à rien. Trois par an suffiraient plutôt qu'une par mois. De même, peu de choses intéressantes ressortent des réunions de production." Encadrement

"Les réunions territoriales ne sont pas satisfaisantes, elles ne font pas avancer les choses. Au mieux, c'est un lieu où descend l'information de la Direction générale." Directeur établissement

"Les réunions avec les membres du SiègE sont trop informatives et pas assez constructives. La Direction nous transmet beaucoup trop d'informations à ingérer sans forcément prendre le temps de construire les décisions ensemble." Directeur établissement

"On ne peut pas discuter du fonctionnement de l'association avec la Direction générale pendant la réunion mensuelle des Directeurs car cette réunion a pour seul objet la diffusion d'informations de la part de la Direction générale." Directeur établissement

"Les réunions impliquant la Direction générale et/ou les Directeurs d'établissements manquent d'efficacité et laissent insuffisamment de place au dialogue." HEM10

LA DIRECTION TRANSMET DES INFORMATIONS TARDIVEMENT

(Assez souvent)

"Dans mon établissement on a une stratégie qui évolue tous les six mois, qu'on travaille avec les équipes. Or, à plusieurs reprises, j'ai dû modifier la planification de l'établissement pour répondre aux demandes du Siège transmises au dernier moment." Directeur établissement

"Lorsqu'il y a une décision de la Direction générale de mettre en place des outils ou de mettre en commun des moyens, on le sait au dernier moment. Nous avons l'impression qu'elle nous tombe sur la tête." Directeur établissement

"On a besoin de chiffres de la part de la Direction générale pour élaborer nos budgets. Certains nous arrivent seulement une semaine avant de devoir remettre le budget, alors qu'ils peuvent avoir de grandes incidences." Directeur établissement

RÈGLES ET PROCÉDURES

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES

(Souvent)

"L'organisme a poussé à l'extrême les procédures. Par exemple, pour du matériel comme une cartouche d'encre, il faut faire « un call info » au service informatique. Cela devient très procédurier et cela prend du temps." ENC DH

"On brasse beaucoup trop de papiers au niveau du service comptabilité et finance. Du coup, la direction générale doit signer une pile de documents sans pouvoir tout regarder." Direction

"Le respect des règles est rendu difficile par des procédures trop lourdes, inadaptées, trop nombreuses, non formalisées, en matière de commande de matériel, de référencement des sous-traitants ou de raccordement des clients à la Télésurveillance."

"Toutes les populations déplorent la lourdeur des procédures, leur manque de formalisation, de clarté et de respect. L'incohérence des pratiques qui s'ensuit se traduit par un mécontentement et une perte de clients." HEM07

"Des procédures manquent en matière de contrat, d'archivage ou d'alimentation de la base de données clients. Celles qui existent sont inadaptées, lourdes, complexes et non harmonisées et sont peu respectées." HEM08

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les différentes interprétations des règles et procédures des responsables des différentes équipes engendrent un manque d'harmonisation des pratiques, selon le personnel." HEM06

MANQUE DE PILOTAGE DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Il manque des règles et procédures, notamment pour organiser la communication inter-service, certaines ne sont pas respectées, et d'autres sont jugées lourdes au point de ralentir les délais de traitement." HEM06

"Les nombreuses règles et procédures de l'entreprise ne sont que des promesses sur le papier si elles ne sont pas incarnées, enracinées et vivantes. Cela suppose une action managériale déterminée et quotidienne." ND13

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

(Assez souvent)

"La société M. est une entreprise familiale avec peu de procédures de sécurité et plus de 15 accidents du travail par an. Il faut d'abord convaincre la tête sur ce point car ils n'ont pas l'habitude de travailler avec des procédures." Encadrement

"Nous ne sommes pas assez structurés. Or, avec 1 500 salariés, nous avons besoin de développer de nouveaux outils et de nouvelles procédures." Direction

"Il manque des procédures adaptées et simples pour le contrôle des produits en amont, le déclassement des produits, la livraison des commandes et la gestion des dossiers de ressources humaines." HEM08

MANQUE DE CLARTE DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Beaucoup au Siège s'appliquent essentiellement à transmettre des données techniques sans jamais expliquer quelle est l'utilité des procédures. Cela rend la tâche plus difficile." Direction

PROCÉDURES ADMINISTRATIVES TROP LOURDES

"Le processus de signature des achats n'est pas optimisé. Entre les signatures électroniques et les bons pour accord, on signe trois fois un même document. Il y a un aspect de lourdeur administrative." Direction

ORIGINE PROFESSIONNELLE DU NOUVEAU DIRIGEANT

INTERNE

DOUTE SUR LA LÉGITIMITÉ DU NOUVEAU DIRIGEANT

(Parfois)

"Le président directeur général vient de partir. Le nouveau était anciennement dans le comité de direction, va-t-il vraiment conduire la stratégie avec la même volonté ?" ENC DH

"Il n'y a pas de cohésion totale au niveau du Comité de Direction car après le départ de l'ancien Directeur Régional certains des directeurs qui ont postulé à sa succession ont plus ou moins bien digéré la nomination de la nouvelle Directrice." DIR DH

DOUTE SUR LA CAPACITÉ DE CHANGEMENT DU NOUVEAU DIRIGEANT

(Souvent)

"La stratégie aujourd'hui est plutôt claire mais comment faire du neuf avec des personnes de l'ancienne organisation ?" ENC DH

"On veut faire croire que le changement d'actionnaire et de dirigeant va modifier les comportements alors que c'est faux puisque ce sont toujours les mêmes personnes qui sont dans

"La communication de la direction financière est froide et inefficace. C'est notre nouveau patron qui la dirigeait..." DIR DH

"On se demande si notre nouveau dirigeant et ses équipes auront les moyens de mettre en œuvre ce qu'ils ont promis." DIR DH

"La nouvelle Direction devrait rassurer les équipes sur la question de sa capacité à répondre aux défis stratégiques et à la pression concurrentielle externe." ND09

DOUTE SUR LA CAPACITÉ DE PRISE DE DÉCISIONS DU NOUVEAU DIRIGEANT

"Il y a eu un changement de direction et des pions ne sont pas encore à leur place. Au final, qui décide vraiment ?" ENC DH

EXPÉRIENCE PROFESIONNELLE

MANQUE DE COMPÉTENCE DU NOUVEAU DIRIGEANT

"Par manque de compétences, notre nouveau dirigeant n'a pas su répondre aux questions des représentants du personnel. Cela n'a pas favorisé la création d'un climat de confiance." Encadrement

FACTEUR(S) DU CHANGEMENT DE DIRIGEANT

CHOIX PERSONNEL DE L'ANCIEN DIRIGEANT

DOUTE SUR LES RAISONS DU DÉPART DE L'ANCIEN DIRIGEANT

(Parfois)

"Dernièrement, il y a eu le départ du président directeur général, mais nous ne savons pas pourquoi. Apparemment, ça serait pour raisons personnelles mais je n'en suis pas sûr." ENC DH

"On nous parle d'objectifs à atteindre et le directeur part. Pour les employés, c'est louche quand le capitaine quitte le bateau. Ils pressentent un nouveau plan social en 2012, telle la fin du monde en 2012." ENC DH

DÉPART DU DIRIGEANT MAL COMPRIS

"Le départ du patron de l'entreprise et celui de l'informatique à la concurrence ne vont pas dans le sens de la crédibilité, nous manquons beaucoup de vision à long terme." ENC DH

ÉQUIPE DE DIRECTION

MOUVEMENTS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

FORTE ROTATION DES MEMBRES DE LA DIRECTION

(Parfois)

"La rotation importante des auteurs de la stratégie et leur manque de cohésion provoquent l'instabilité de la stratégie." HEM19

"L'importante rotation des cadres de Direction interpelle. Dans un contexte de croissance rapide et de structuration de l'ensemble associatif, la stabilité des équipes et des personnes-clés est porteuse d'enjeux forts." ND09

FORTE INSTABILITÉ DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Parfois)

"L'instabilité historique de la direction est un dysfonctionnement majeur. Elle change en moyenne tous les 24 mois depuis 10 ans." DIR DH

"En dix ans j'ai connu neuf patrons. Chacun arrive avec sa vision, son équipe, copinage oblige et il n'y a pas de perspective de stabilité." ENC DH

COHÉSION DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

CONFLITS AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Toujours)

"Le changement de Directeur de l'institution a fait ressortir au grand jour les tensions et les problèmes relationnels entre certains directeurs existant depuis des années."

"Les relations entre la Directrice Régionale et un membre de l'équipe de direction sont très tendues ce qui perturbe les échanges en Comité de Direction." DIR DH

"Les tensions entre deux directeurs sont désormais publiques et certains chefs de service en profitent pour ne pas mettre en œuvre les outils du management socio-économique." DIR DH

"Il n'y a pas encore d'esprit d'équipe au sein de la direction. Il y a encore dans cette équipe de la défiance et un clivage entre les membres de l'entreprise et de sa société sœur, parfois même de l'animosité." DIR DH

"Il existe un clivage entre les directeurs de l'entreprise, qui sont très politiques et peu opérationnels, et ceux issus de la société sœur, plus petite, mais qui mettent les mains dans le cambouis." DIR DH

"Il y a des guerres inter-chefs au niveau direction. En dessous, on souffre et on attend le vainqueur." ENC DH

"Il y a des tensions entre les membres de la Direction générale." Directeur établissement

"Il y a un manque d'unité au sein de la Direction générale, on a l'impression d'une armoire électrique de 100 000 volts." Directeur établissement

"Il existe un manque de cohésion et des conflits. au sein de la direction." HEM09

"L'encadrement se montre parfois indigné de la qualité des relations au sein de la direction, telles qu'elles apparaissent dans le diagnostic." ND05

MANQUE DE COOPÉRATION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Très souvent)

"Le Directeur administratif et financier fait un peu trop cavalier seul, il ne prend en compte que l'avis du Directeur général. Par exemple, il a voulu faire lui-même le calcul du « full cost price », il a tout réinventé et il a fait faux." Direction

"Il n'y a pas de travail en équipe au sein de la direction et chacun défend sa stratégie individuelle." DIR DH

"Il manque à cette entreprise un socle solide et solidaire. C'est le problème majeur à résoudre aujourd'hui." DIR DH

"La plaie de cette entreprise, c'est qu'elle n'est pas arrivée à créer de la cohésion." DIR DH

"Les départements de la direction générale sont très cloisonnés, avec des objectifs qui ne sont pas forcément cohérents les uns avec les autres." DIR DH

"Il manque une certaine cohérence entre les Directions fonctionnelles. J'ai l'impression qu'elles ne travaillent pas ensemble et qu'il n'existe pas de point de vue commun au sein du Siègne." Directeur établissement

"Le développement de projets communs et la négociation de règles du jeu pourraient certainement contribuer à développer et pérenniser la coopération entre les membres de l'équipe de direction." ND02

REMISE EN CAUSE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Parfois)

"Il y a trop de personnes dans le comité de direction car il ne devrait y avoir que le président directeur général, le directeur administratif et financier et le directeur des ressources"

"Il existe un manque de parité, notamment au niveau de la Direction où il n'y pas beaucoup de femmes. C'est gênant car hommes et femmes ont des points de vue différents. J'ai le sentiment que les femmes ont l'image d'être « sous-développées »"

MANQUE DE CLARTÉ DES MISSIONS DE MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Parfois)

"C'est dur de clarifier les tâches et missions derrière les intitulés de chaque membre de l'équipe de direction, et certains s'approprient volontairement le travail des autres et le font à leur place." DIR DH

"Au sein du Siège, nous ne savons pas qui fait quoi, il n'y a aucune visibilité. Chacun a un intitulé de son poste mais nous pouvons être amenés à faire d'autres tâches que celles qui sont prévues.""

ÉQUIPE DE DIRECTION EN CONSTRUCTION

(Parfois)

"La nouvelle direction se cherche encore, il y a des tiraillements et ça bloque la prise de décisions." ENC DH

"La stabilisation d'une équipe de direction et d'encadrement est une priorité importante." ND16

MANQUE DE COURAGE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Souvent)

"La direction devrait pouvoir dire les choses directement. Elle est trop consensuelle et ne veut frustrer personne mais au final ça donne des ambiguïtés." ENC DH

"Une personne de l'institution a manifestement un problème d'alcoolisme au point qu'il faut absolument l'aider. L'équipe de Direction connaît ce problème depuis des années, mais c'est un cas qui n'a jamais été traité." DIR DH

"La gestion des personnes et des cas difficiles n'est pas le point fort de notre organisation. Il y a des personnes très compétentes et quelques canards boiteux auprès desquels personne n'intervient ce qui crée une certaine iniquité." DIR DH

"L'organisme continue à ne pas gérer les cas difficiles d'acteurs, qui ont des comportements à la limite de la perversité. Il n'y a rien, ni aucune trace écrite des cadres ou directeurs retraçant l'historique des entretiens de recadrage, ni de sanction." DIR DH

"La Direction générale semble sereine et courageuse face au diagnostic... néanmoins tout ne peut pas être relativisé du fait que « cela s'explique »." ND21

MANQUE DE RÉACTIVITÉ DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Souvent)

"La direction n'est pas assez rapide pour remplacer les absents. Elle réagit quand on reçoit des plaintes des membres ou des prestataires, mais c'est trop tard." ENC DH

"Quand l'encadrement alerte la direction pour lui dire que les délais de traitement vont être hors normes, sa réactivité est mauvaise. Il y a peu de réaction ou trop tard." ENC DH

"Il faut faire des choix stratégiques rapides. J'ai envoyé une proposition d'orientation à la Direction mais au bout d'un mois je n'avais aucun retour. Par la suite, j'ai reçu une réponse sur des petits détails mais pas sur la stratégie. C'est grave !" Encadrement

"Dans tout le service Commercial, il y a de grandes difficultés à prendre des décisions rapides. Les réponses de la Direction en termes de stratégie sont lentes et systématiquement instables." Encadrement

"La direction n'est pas réactive aux alertes émanant de l'encadrement et n'est pas assez présente sur le terrain." HEM11

MANQUE DE CLARTÉ DANS LA DÉLÉGATION

(Assez souvent)

"Il n'est pas toujours évident de savoir qui décide : nos deux patrons, le consultant de l'atelier du fil ou l'usine américaine ?" Encadrement

"Malgré l'écriture et la signature de délégations, on ne sait pas ce que l'on peut décider seuls et ce sur quoi nous devons nous référer à notre supérieur hiérarchique, le dirigeant." Directeur

"Les procédures de gestion du personnel ne sont pas claires. Il existe des problèmes de délégation entre la Direction et les Directeurs d'établissement pour conduire, par exemple, des mesures disciplinaires" Directeur établissement

ABSENCE DE PRISE DE DÉCISION PAR L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Parfois)

"Je ne sais pas qui décide de l'orientation stratégique de l'entreprise car beaucoup de décisions sont prises en dessous du Comité de Direction. Des personnes prennent des décisions individuelles alors qu'elles n'ont pas été dictées par la Direction."

"Certaines directions fonctionnelles du Siège ont du mal à prendre des décisions. Lorsque je leur fais des demandes, je me réfère également à mon supérieur hiérarchique pour essayer d'avoir une réponse." Direction

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DE LA DIRECTION

"Chez nous, la Direction arrive toujours en retard aux réunions, donc tout le monde arrive en retard et prend le temps de s'arrêter à la machine à café, c'est devenu une habitude. C'est une difficulté car la Direction doit donner l'exemple." Direction

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

MANQUE DE DIALOGUE PROFESSIONNEL ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Toujours)

"Le lundi est très éprouvant et j'aime bien quand cette journée est passée car nous sommes en réunions toute la journée avec des directeurs ou des cadres qui cassent ce que l'on propose et ne sont pas constructifs." DIR DH

"Certaines personnes de la direction ont des réticences à communiquer sur l'avancement de leurs travaux." DIR DH

"Il est très fréquent que des managers, voire des directeurs, ne répondent pas aux mails ou ne rappellent pas des membres du comité de direction. C'est un manque de respect et de considération ahurissant." DIR DH

"La direction des affaires financières intervient dans un périmètre de responsabilité sans concertation, ni information, pour la prolongation de missions par exemple." DIR DH

"Historiquement il y a un gros soucis de communication-coordination-concertation lié au comité de direction, qui ne montre pas l'exemple." ENC DH

"Il existe un manque de communication, au sein de l'équipe de direction, qui traduit le manque de cohésion et la conflictualité de cette équipe. Cela dégrade la transversalité des échanges, la transparence de l'information et la prise de décisions." HEM08

"Les échanges au sein de la Direction générale et avec les Directeurs d'établissements paraissent superficiels, esquivant les conflits sur certains débats de fond et entretenant le sentiment d'une manipulation organisée par le Siège." ND17

"Le silence de certains acteurs-clés lors de la présentation du diagnostic est très surprenant" ND03

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Parfois)

"Il existait une sorte de comité de direction qui ne se fait plus. Je n'ai que des bruits de couloir pour savoir ce qui se passe et je suis obligé d'aller à la pêche aux informations." Direction

"Il existe beaucoup d'hostilité et de méfiance de transmettre certaines informations entre les équipes de direction de l'entreprise et celles de sa société sœur." DIR DH

MANQUE DE RESPECT DE LA CONFIDENTIALITÉ DE CERTAINES INFORMATIONS

"Quelques personnes du comité de direction ne respectent pas la confidentialité. Ce sont toujours elles qui font état de bruits qui courent, ce qui laisse à penser qu'elles en sont à l'origine." DIR DH

MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Parfois)

"On a le sentiment que les différentes Directions fonctionnelles ne se concertent pas pour respecter les échéances des dossiers. Ce n'est pas organisé." Directeur établissement

"Il n'y a pas de coordination au niveau de la Direction générale sur quels sont nos axes de travail et comment on les planifie sur l'année." Direction

MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS DE DIRECTION

(Souvent)

"Je suis frustré par rapport au déroulement des réunions de direction. Ces réunions dérapent, personne n'est garant du sujet et seulement 20 à 30 % des sujets sont traités." Encadrement

"J'ai le sentiment de perdre mon temps pendant les réunions de la Direction élargie car elle permet de reprendre des décisions qui ont été prises par ailleurs. La plupart du temps je ne m'exprime pas" Direction

"On n'a pas de lieu d'élaboration de la stratégie. Le Comité de Direction générale est plus un lieu d'échange d'informations." Direction

"Les réunions ne sont pas productives, elles ne débouchent pas sur une prise de décisions et elles ne mobilisent pas les bonnes personnes. Il manque des réunions stratégiques, ainsi que des réunions regroupant les équipes commerciales." HEM11

MANQUE DE PRISE DE DÉCISION LORS DES RÉUNIONS DE DIRECTION

(Parfois)

"Il n'y a pratiquement aucune décision qui ressort des réunions de direction programmées. On a beaucoup d'informations et très peu de décisions." Direction

"Les réunions de Direction générale ne font pas suffisamment l'objet de résolutions. J'ai parfois l'impression de perdre mon temps dans ces réunions, car on laisse beaucoup de choses en suspens." Direction

DES MEMBRES DE LA DIRECTION PASSENT TROP DE TEMPS EN RÉUNION

"Il y a des membres de l'équipe de direction qui passent leur journée en réunion. D'une semaine à l'autre, elles n'ont pas le temps de réaliser ce qu'elles ont à faire et pendant deux heures elles doivent se justifier en réunion." Direction

LOYAUTÉ PROFESSIONNELLE

MANQUE DE LOYAUTÉ PROFESSIONNELLE DE MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

(Parfois)

"On se repose la question de la loyauté professionnelle entre les membres du Comité de Direction, entre cadres et au niveau des équipes. Nous retombons dans nos travers de 2004." DIR DH

"Il m'est arrivé à plusieurs reprises de me dire : « tiens, ce qu'on dit en réunion de cadres est-il bien la même chose que ce qu'on nous a dit ce matin en réunion de direction ? ». Cela soulève la question de loyauté de l'équipe de direction." DIR DH

REMISE EN CAUSE DE DÉCISIONS DU DIRIGEANT PAR DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

"Il y a actuellement des conflits au sein de la direction. Des directeurs-adjoints contestent publiquement en réunion des décisions prises en Comité de Direction le matin-même." ENC DH

DÉCISIONS PRISES NON PORTÉES PAR DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

"Les Directeurs généraux adjoints n'encouragent pas suffisamment les Directeurs d'établissement à appliquer les décisions des Directions fonctionnelles, or ces décisions devraient être portées par tous au Siègne." Direction

RELATIONS AVEC LA GOUVERNANCE

PROXIMITÉ AVEC LA GOUVERNANCE

SENTIMENT DE MANQUE D'APPARTENANCE AU GROUPE

(Souvent)

"Nous ne nous sentons pas intégrés car au sein de la société M. on nous appelle toujours Hx. Chaque fois que je demande quelque chose à un petit noyau des cadres « anti-Hx. » de M., j'ai l'impression de déranger et je ne me sens pas du tout aidé." Encadrement

"Il n'y a pas de communication avec les personnes de la société M. Tout ce qui est stratégique, comme les ressources humaines et la comptabilité est chez eux et pas sur notre site. Tout est géré par le personnel de M." Encadrement

"Il existe un gros problème de communication entre les deux entités, auparavant concurrentes. Certaines personnes n'ont pas imprimé que pour que la société M. marche, il faut que la société X. Fonctionne bien également." Encadrement

"Il existe un manque de cohésion de l'entité et un manque de sentiment d'appartenance au Groupe, qui se répercutent sur la qualité de l'accueil téléphonique du client." HEM09

FAIBLE INTÉGRATION DE L'ENTREPRISE AU SEIN DU GROUPE

(Parfois)

"Ils soulignent également une présence trop timide de l'association dans son environnement institutionnel et commercial, et critiquent les choix faits en termes de politique informatique." HEM16

"Cette instabilité au sein de la filiale se traduit par l'abandon de projets déjà engagés et alimente les inquiétudes, d'autant plus que la filiale n'est pas assez intégrée au Groupe." HEM17

MANQUE DE COMMUNICATION AVEC LE GROUPE

(Souvent)

"Quand un collaborateur accompagne un chef de service dans des réunions du National et qu'un chef de service d'une autre région dit qu'il y a un objectif de bazer 70% des personnes des régions, ça traumatise et alimente les rumeurs." DIR DH

"La veille stratégique, la question du potentiel humain ou de la technologie doivent être des sujets à aborder avec l'Alliance, mais nous, en région, nous ne construisons pas assez de lien avec l'Alliance car ce n'est pas elle qui va nous solliciter." DIR DH

"Un manque de communication-coordination-concertation est souligné entre les services du siège, entre le siège et les réseaux et entre l'entreprise et le groupe." HEM09

"Un déficit de communication-coordination-concertation est souligné au sein des services, entre les services, les sites et entre le niveau national et la région, concernant les courriers envoyés aux membres ou la communication externe sur les produits."

GOVERNANCE MAL CONNUE

(Assez souvent)

"Il y a une confusion entre le rôle et les responsabilités du Dirigeant et de la présidence. L'ensemble des parents pense que le Dirigeant de l'association est également le Président." Directeur établissement

"Pour les Directeurs, le Conseil d'Administration est une inconnue totale. Nous ne connaissons ni ses membres, ni son président qui définissent les objectifs de l'association." Directeur établissement

"Je ne perçois pas de liens directs entre les Directeurs et les membres du Conseil d'Administration. Nous les rencontrons quelques fois mais ils ne se déplacent pas sur les établissements, sauf lors des inaugurations." Directeur établissement

MAUVAISE RELATION ENTRE LA GOUVERNANCE ET L'ENTREPRISE

(Parfois)

"La relation que nous avons avec le National n'est pas correcte, les informations nous arrivent à la dernière minute et de manière tellement maladroite, que la vente auprès des équipes est impossible." DIR DH

"Les relations avec l'actionnaire sont jugées difficiles." HEM19

MANQUE DE PROXIMITÉ AVEC LE SIÈGE

(Très souvent)

"Tous les responsables de la société X. n'ont plus aucun pouvoir de décision. Ils se sentent un peu écartés, ils vivent comme dans une usine extérieure à qui on donne des ordres." Direction

"Comme les locaux sont très éloignés physiquement, je n'ai pas le sentiment d'appartenir à la famille de l'entreprise. Je dois me déplacer pour aller voir différentes personnes et cela me fait perdre beaucoup de temps." Encadrement

"Mon établissement a pris l'habitude de vivre loin du Siège, cela a créé des résistances contre tout ce qui vient de lui." Direction établissement

"La résistance du personnel de mon établissement face au Siège peut remettre en cause la mise en place de certaines procédures." Directeur établissement

"Le Siège voit son mode d'organisation et ses facilités à travailler mais ne se vit pas suffisamment comme étant au service des établissements. C'est très ethnocentrique." Directeur établissement

"Dans mon établissement, beaucoup de personnes pensent que l'association est une secte et le Siège ne peut pas répondre car il n'est jamais présent au sein de la structure." Directeur établissement

"La Direction générale ne voit jamais les personnels des établissements alors qu'ils sont très déstabilisés par les changements répétés de Direction." Direction

DIVERGENCE DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET DU GROUPE

"L'attente de l'actionnaire est très différente de celle de l'entreprise. Tant que l'entreprise crache des bénéfices tout va bien pour l'actionnaire mais dès qu'elle fait des pertes cela ne va plus." Direction

DÉFAUT D'ORGANISATION DES RÉUNIONS AVEC LA GOUVERNANCE

"La Direction du Groupe fixe des réunions dans un délai très court. Je dois donc préparer mon déplacement dans l'urgence alors qu'elles sont souvent remplacées par une visioconférence au dernier moment. Je perds beaucoup de temps à tout annuler." Encadrement

TRANSPARENCE VIS-À-VIS DE LA GOUVERNANCE

MANQUE D'AUTHENTICITÉ DES RELATIONS AVEC LA GOUVERNANCE

(Souvent)

"Les deux sociétés sont regardées avec défiance par le Groupe, car elles ne sont pas capables de fournir les chiffres en temps et en heures, et les chiffres sont mauvais. Nous devons tout justifier et cela prend plus de temps." Direction

"Il y a une culture de la défiance vis-à-vis de l'actionnaire. On ne va pas tout lui dire et cela induit une perte profonde de crédibilité. L'actionnaire ne croit plus ce qu'on lui raconte et fait de l'ingérence pour avoir plus d'informations." direction

"On est obligé de biaiser les chiffres qui sont présentés à l'actionnaire. On n'a pas le droit d'être honnête. Nos chiffres sont trop optimistes mais si on était pessimiste, leur réaction serait de refaire un plan social ou de fermer l'entreprise." Direction

"Il est possible et souhaitable de développer une loyauté multiple, autrement dit des relations équilibrées et authentiques à la fois avec le groupe et au sein de l'entreprise." ND01

MANQUE DE TRANSPARENCE AVEC LES FAMILLES

"La Direction générale s'oppose à la transparence que demandent les familles des résidents sur ce qu'il se passe dans nos établissements, alors que cela fait partie de nos devoirs." Directeur établissement

TYPE DE GOUVERNANCE

REMISE EN CAUSE DE L'ORGANISATION DU GROUPE

(Assez souvent)

"L'entreprise n'est pas une société mais un conglomerat de plein de petites sociétés." ENC DH

"La structure matricielle, telle qu'elle est pratiquée au sein du groupe, comporte les germes de la dispersion, de la contradiction et de l'évasion des acteurs." ND01

"Le rattachement de certaines équipes à des entités hors de l'entreprise autorise une forme d'autonomisme qui détériore les relations et les performances." ND02

MANQUE DE COHÉSION DE LA GOUVERNANCE

"Le niveau national utilise une autre sorte d'organisation que la nôtre. On a donc du mal à se comprendre."

MODE DE GOUVERNANCE CENTRALISÉ REMIS EN CAUSE

(Toujours)

"Toute la comptabilité est centralisée à Bruxelles. C'est difficile de motiver une équipe quand on a beau avoir des diplômes de comptabilité et que l'on encode juste des factures sans perspectives d'amélioration et de diminution de la charge de

"Le transfert de budget tant technologique qu'humain des régions vers le National est dangereux. Comment stimuler des gens qui travaillent avec vous mais qui n'ont aucun lien hiérarchique direct avec vous ?" DIR DH

"L'Alliance a interrogé le responsable informatique pour étudier la question du transfert du budget informatique. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si cela arrive au moment du changement de Directeur Régional et de l'arrivée de deux nouveaux directeurs."

"La volonté de l'Alliance de centralisation « à outrance » des activités est en cours de mise en œuvre. Cela signifie que les activités de back office vont s'éloigner du front office, et que les régions n'auront plus beaucoup d'autonomie." DIR DH

"L'Alliance centralise tout, elle souhaite devenir une technostructure pour être au centre du jeu et petit à petit les régions n'auront plus aucune marge de manœuvre pour servir les membres avec qualité." DIR DH

"Nous pourrions nous opposer ouvertement à la politique de centralisation de l'Alliance, mais nous ne le faisons pas donc nous savons déjà ce que sera notre institution dans quelques années..." DIR DH

"Entre 2006 et 2009 nous étions redevenus conformes aux objectifs de l'Alliance ce qui nous donnait un poids politique interne. Mais, depuis quelques temps, nous ne sommes plus conformes et nous avons moins de force face aux décisions." DIR

"Si l'on suit la politique de l'Alliance cela signifie que nous faisons le contraire de ce en quoi nous avons cru ces dernières années en termes de management. La centralisation de l'informatique au niveau national inquiète vraiment tout le monde." DIR DH

"La direction et l'encadrement déplorent tous deux la centralisation croissante par le niveau national, sur les plans techniques et organisationnels, parce qu'elle atrophie selon eux les capacités de construction de la coopération en région." HEM05

MANQUE D'AUTONOMIE PAR RAPPORT À LA GOUVERNANCE

(Assez souvent)

"On est de moins en moins indépendant sur l'assurance complémentaire. On sent une « uniformisation » avec un seul centre de décision et lorsqu'on veut proposer un avantage supplémentaire pour contrer la concurrence, c'est abandonné."

"Au niveau du marketing on est trop dépendant de B. Par exemple, les couleurs des affiches, des locaux sont imposées. On est comme des magasins franchisés. On n'a pas tellement droit au chapitre, c'est-à-dire donner son avis." ENC DH

"Au niveau des programmes informatiques, on dépend du siège central. Il impose les prix annuels et il n'y a pas assez de collaboration entre les fédérations wallonnes pour contrer le centralisme du niveau national." ENC DH

DEGRÉ DE CONTRÔLE DE LA GOUVERNANCE ENVERS LE DIRIGEANT

PRISE DE DÉCISION UNILATÉRALE DE LA GOUVERNANCE

(Très souvent)

"Il y a une majorité de courriers qui viennent du niveau national sur

lequel on n'a aucun regard. Ces courriers sont traduits du flamand au français littéral et pas littéraire, donc les gens ne comprennent pas tout s'ils ne sont pas du métier." ENC DH

"Il y a beaucoup de problèmes avec le National notamment lorsqu'il conçoit un produit mais qu'il ne communique aucune information. C'est au service communication de mettre en œuvre les produits sans avoir de consignes particulières." ENC DH

"Le Groupe nous tient avec des tenailles. Les orientations stratégiques sont impulsées par le Groupe qui nous demande de réduire notre production. Le temps est compté pour ceux qui ont encore le mot recherche et développement dans la bouche." Encadrement

"Aujourd'hui, nous sommes des pions pour le Groupe qui nous regarde de son gratte-ciel. Certaines personnes le vivent très mal." Encadrement

"Certaines décisions stratégiques majeures sont prises à l'extérieur de l'entreprise." HEM19

"Les décisions prises par le niveau national ou l'incertitude autour d'elles favorisent l'inquiétude de l'encadrement qui estime, par ailleurs, que sur le plan local, les objectifs stratégiques sont trop ambitieux." HEM16

LA GOUVERNANCE NE JOUE PAS SON RÔLE

(Souvent)

"Il arrive qu'un courrier envoyé par le National contienne une erreur, le membre se renseigne alors auprès du conseiller régional qui n'est au courant de rien. Les conseillers sont de plus en plus insatisfaits des services proposés par le National." DIR DH

"On ne fait pas grand-chose pour notre personnel en termes de conditions de travail. Je ne comprends pas qu'un Groupe comme le nôtre ne fournisse pas les mêmes bleus de travail à tout le monde et ne les lave pas." Encadrement

"Le Conseil d'Administration est une instance fantôme qui approuve sans contestation les décisions de la Direction générale."

"La présidence de l'association ne se montre pas beaucoup. Elle est très occupée et elle ne prend pas le temps de visiter les installations. La majorité du personnel du Siège ainsi que l'ensemble du personnel des établissements ne l'ont jamais vue."

"La politique associative est avant tout celle de la Direction générale. Les instances ont tendance à avaliser les décisions de la Direction alors que cela devrait être le contraire."

REMISE EN CAUSE DE DÉCISIONS PRISES PAR LA GOUVERNANCE

(Souvent)

"Au siège du Groupe, il y a eu des consignes financières disant de réduire le stock de 20 %. On l'a réduit sauf qu'au redémarrage de l'activité, ce stock nous a manqué." Direction

"On a deux sociétés qui étaient concurrentes avec deux équipes commerciales et deux gammes qui se chevauchent. L'actionnaire décide de faire vendre les deux gammes séparément, c'est absurde car on ne peut pas vendre deux fois le même produit."

"Les actionnaires cherchent à faire des économies immédiates, mais à la sortie est-ce qu'il y a vraiment des économies ?" Direction

"Le Groupe a décidé de ne pas prolonger mon contrat alors que cela aurait été mieux que je continue car je connais l'historique de l'entreprise. C'est un dysfonctionnement en termes de perte de compétences." Direction

"Le Groupe a acheté une quatrième ligne de montage mais elle est encore dans les cartons. Nous ne l'avons pas montée car nous n'en avons ni la place ni le besoin. Les décisions d'investissement se jouent à pile ou face, sans aucune analyse." Encadrement

SENTIMENT « D'ESPIONNAGE » DE L'ENTREPRISE PAR LE GROUPE

"Toutes les personnes avec qui je travaille pensent que je suis la marionnette du groupe à cause de ma fonction transversale. Elles ont le sentiment que je les harcèle en les sollicitant pour obtenir des informations. C'est gênant." Encadrement

FAIBLE DEGRÉ D'INGÉRENCE DU GROUPE

(Parfois)

"L'entreprise a la chance de bénéficier d'une certaine bienveillance de la part du Groupe. Dans d'autres contextes d'entreprise la directivité et l'ingérence du Groupe est beaucoup plus prégnante et dure." ND13

"La certaine bienveillance du Groupe est un atout important pour que chacun se mobilise dans un climat de confiance, car un revirement serait toujours possible en cas de résultats jugés insuffisants par le Groupe." ND13

NIVEAU DE PILOTAGE ET DE MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE INNOVANTE

ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

MANQUE DE TEMPS CONSACRÉ À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

"Nos dispositifs de communication-coordination-concertation ne sont pas assez bien structurés. Le temps consacré à la stratégie n'est pas satisfaisant." DIR DH

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DE LA STRATÉGIE

(Souvent)

"Avec la nouvelle loi, nous allons avoir d'énormes changements organisationnels à prévoir et à mettre en œuvre. Mais pour le moment, personne ne bouge ni au niveau national ni au niveau régional." DIR DH

"Il était prévisible que l'Europe nous oblige à nous confronter au secteur des assurances. Comme nous n'avons pas de veille stratégique, nous ne sommes pas du tout prêts à nous adapter au marché des assurances privées." DIR DH

"Nous arrivons à percevoir ce que la concurrence fait a posteriori, mais nous n'avons aucun système de veille pour anticiper ce que les concurrents vont faire. Du coup, on ne peut prendre aucune décision." DIR DH

"Notre réactivité stratégique est trop lente. On fait des études au niveau national pour trouver de nouveaux services et, au mieux, on sera prêt début 2012 alors que la concurrence a lancé son produit phare en 2011." ENC DH

"En dépit des nombreux projets menés par l'organisme, les orientations stratégiques sont imprécises, notamment pour l'encadrement, et pas assez réactives par rapport à l'environnement." HEM16

MANQUE DE VEILLE STRATÉGIQUE

(Souvent)

"Nous sommes un peu en retard en termes de veille stratégique car vu le réveil de la concurrence, qui copie nos produits et élargit l'offre, nous n'avons pas assez anticipé la création de nouveaux produits." DIR DH

"On ne connaît pas grand-chose sur la concurrence. Sur leurs produits ou leur gestion administrative, on a juste des bruits, des échos non vérifiables." ENC DH

"L'organisation de la mise en œuvre stratégique subit de nombreux défauts vis-à-vis de l'externe, qui est exprimé par l'insuffisante synergie avec les partenaires et l'inadaptation de la veille stratégique." HEM17

MANQUE DE DIMENSION POLITIQUE DE LA STRATÉGIE

"Il manque une dimension politique à l'association aujourd'hui. Elle est tellement importante qu'il lui faudrait pouvoir accéder à des personnalités politiques. On devrait aussi faire appel à la générosité publique." Directeur établissement

MANQUE D'IMPLICATION DE L'ENCADREMENT DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

(Assez souvent)

"Ce qui manque au sein de l'entreprise, c'est une stratégie qui serait discutée avec l'encadrement élargi, qui intègre le service Achats, le Commercial, la Direction, la Production et la

"Je suis salarié et non membre de l'association. Il est dommage que les salariés ne soient pas plus impliqués dans la politique associative par le biais de leur adhésion."

"Les Directeurs d'établissements se sentent insuffisamment acteurs de la prise de décisions stratégiques, qu'ils perçoivent comme imposées par la Direction générale." HEM17

ABSENCE DE DISPOSITIF D'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

"Ce n'est pas normal que l'on n'ait pas de réunion stratégique. On a des réunions entre la Direction, le Responsable commercial, le Responsable financier et les Responsables de production, mais ce ne sont pas de véritables réunions stratégiques." Direction

STRATÉGIE NON FORMALISÉE

"A un moment, j'ai voulu écrire quelque chose sur la stratégie et les personnes m'ont ri au nez en me disant : « Tu fais des résultats, c'est cela la stratégie »." Direction

STRATÉGIE MAL DÉFINIE

"La stratégie de l'entreprise n'est pas claire, ni sur les buts concrets à atteindre, ni sur les moyens pour les atteindre. Les difficultés inhérentes aux références de produits pléthoriques ou à la recherche-développement l'illustrent clairement." ND09

CONNAISSANCE ET IMPLICATION DE TOUS

MANQUE DE COMMUNICATION SUR LA STRATÉGIE

(Toujours)

"Les équipes du recouvrement sont très demandeuses de connaître la stratégie de l'entreprise, mais elles sont dans le noir."

"Le manque d'informations sur les objectifs stratégiques perturbent les commerciaux car ils ne savent pas comment ils vont « être mangés »." ENC DH

"Au fur et à mesure du temps, comme les départs de collaborateurs ne sont pas remplacés, cela crée des interrogations pour le personnel car la direction ne communique pas sur les orientations stratégiques prises." ENC DH

"Il y a un an, le groupe a racheté l'entreprise, mais nous manquons d'informations sur l'évolution de la situation." ENC DH

"On n'a pas l'objectif concernant les grands desseins et la fusion de la télésurveillance avec la société sœur. La question se pose en toile de fond avec les collaborateurs mais comme ce n'est pas clair, on ne peut pas s'inscrire dedans et se préparer." ENC DH

"Il y a un manque de visibilité sur la stratégie. Je n'ai pas l'impression que l'entreprise dise où elle veut vraiment aller, ni la manière d'y arriver." ENC DH

"Concernant des changements de la stratégie et de l'approche commerciale, on manque d'informations concernant les process et l'approche tarifaire." ENC DH

"La stratégie manque de constance et ses orientations, concernant l'organisation technique et la politique commerciale, sont contestées, bien que le personnel manque d'informations sur la stratégie." HEM16

"Encadrement et personnel soulignent le manque de constance de la stratégie et la méconnaissance de ses orientations." HEM17

"Les acteurs regrettent l'instabilité chronique de la stratégie, le manque d'information à son sujet, et remettent en cause des orientations prises." HEM18

STRATÉGIE MAL CONNUE

(Toujours)

"Mes collaborateurs commerciaux me posent des questions sur l'entreprise pour savoir où en est la stratégie, et notamment sur les outils ou sur le comité d'entreprise. Mais je ne peux pas y répondre." ENC DH

"J'ai le sentiment que l'institution ne sait pas où elle va, qu'elle ne sait pas quelle stratégie adopter pour survivre. On lance plusieurs projets mais ce n'est pas très clair. L'avenir est nébuleux." ENC DH

"On n'a pas de vision claire du positionnement stratégique de l'entreprise concernant son marché ou comment elle doit répondre aux besoins de ce marché." Direction

"Je n'ai pas connaissance de la stratégie finale de l'entreprise. Au final, je ne sais pas pourquoi je travaille. La Direction ne me donne pas d'informations sur la stratégie de l'entreprise."

"On ne sait pas quelles délégations vont revenir en région avec la nouvelle organisation décentralisée." ENC DH

"Il n'y a pas de fierté d'appartenance à l'entreprise car on ne sait pas tellement où on va, ni ce que l'on vend." ENC DH

"Je ne touche pas à la stratégie. Je la trouve lointaine alors que j'ai besoin d'une ligne directrice." ENC DH

"Suite au dernier rachat et à cette période d'attente, les salariés manquent de vision sur l'avenir de l'entreprise." ENC DH

"On a été racheté mais on ne voit pas la stratégie et il y a une baisse de trafic sur la partie télésurveillance résidentiel. Je n'ai pas envie d'aller chercher du travail au pôle emploi à mon âge." ENC DH

"Le manque de visibilité de la stratégie donne l'impression d'une gestion de l'urgence permanente qui manque d'une approche à long terme." Directeur établissement

"Le seul axe stratégique visible est le développement de notre association. Mais nous ne savons pas dans quelle direction nous allons, ni sur le plan géographique, ni dans la mise en œuvre de notre projet associatif." Directeur établissement

"L'imprécision des orientations stratégiques et l'absence d'objectifs à long terme sont soulignés par les membres de l'encadrement." HEM18

MANQUE D'IMPLICATION DANS LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

(Très souvent)

"La stratégie je la trouve parfois non imprégnée par les membres du personnel. Il y a un fossé entre la vision à moyen et long terme de la direction et le quotidien des membres du personnel." ENC

"Il y a trop d'actions dans les plans d'actions prioritaires qui n'impliquent pas les équipes parce que tout vient d'en haut." ENC DH

"Les plans d'actions prioritaires ne sont pas pilotés, ils ne sont pas mis en œuvre et les équipes ne sont pas impliquées. Trop de personnes considèrent cela comme un devoir imposé." ENC DH

"Un manque de sensibilité aux enjeux stratégiques et des difficultés de passage à l'acte sont mis en évidence." HEM21

"L'enjeu de la remise en question réside dans la capacité de la hiérarchie à structurer la réflexion et à bâtir un projet stratégique interne-externe, susceptible de redonner du sens à l'action collective, le goût de la performance et de l'instrumentation." ND01

"Le développement d'un projet stratégique collectif et le renforcement du leadership de l'encadrement semblent faire partie des leviers potentiels pour accroître l'implication et la coopération de tous." ND03

ABSENCE DE STRATÉGIE À MOYEN ET LONG TERMES

(Toujours)

"Y a-t-il une stratégie claire et un plan à cinq ans aussi bien pour la société X. que pour la société M. ? Si cela existe, ça n'est pas communiqué et les responsables manquent d'informations pour piloter les différents ateliers." Direction

"La stratégie à long terme est floue. Les gens ont beaucoup de mal à faire confiance à notre nouveau dirigeant car ils ont très mal vécu le plan de sauvegarde d'emplois du site de D." Encadrement

"La Direction a une vision à très court terme. Nous basons notre stratégie sur l'évolution du dollar qui change toutes les semaines alors que nous ne faisons pas de la bourse." Encadrement

"Avec la Direction, nous ne parlons jamais des cinq prochaines années, de nos projets, de ce que nous allons faire. Nous ne faisons que gérer le stress sur des problèmes actuels, tels des pompiers. S'il n'y a rien de nouveau, demain nous serons morts." Encadrement

"On ne sait pas expliquer clairement quel sera notre rôle dans la future organisation car nos responsables n'ont aucune visibilité d'ici un an." ENC DH

"Nous ne savons pas ce que l'entreprise attend de nous à deux ans, à part faire correctement notre travail." ENC DH

"On a une direction qui sait où elle veut aller mais on a du mal à savoir où elle veut aller à horizon de trois ans." ENC DH

"La stratégie associative manque de visibilité sur le long terme et s'axe trop sur la croissance quantitative." HEM16

INQUIÉTUDE CONCERNANT L'AVENIR

(Toujours)

"Les personnes sont inquiètes quant à leur avenir. Elles se demandent notamment ce que vont devenir les postes en doublon." Direction

"Nous ne connaissons pas vraiment la stratégie de l'entreprise, ce que nous allons devenir. Nous sommes assez méfiants après la fermeture du site de D. à laquelle nous ne nous attendions pas. Le motif de fermeture était plus politique qu'économique." Encadrement

"On ne connaît pas trop la stratégie de l'entreprise. On a longtemps été sur la sellette car il y a déjà des confectionneurs dans le Groupe. L'atelier de confection a peur de disparaître."

"Il existe des inquiétudes sur l'avenir car on ne sait rien. Des bruits de couloirs partent dans tous les sens et peuvent faire des dégâts sur le moral et la motivation de certaines personnes qui les prennent pour argent comptant." Encadrement

"La stratégie est vraiment un sujet d'inquiétude pour toute l'équipe des systèmes informatiques." ENC DH

"On dit clairement qu'il y aura fusion, il n'y aura donc pas deux services de recouvrement, on part d'un plan social pour un autre, ce qui est stressant pour les équipes." ENC DH

"Comme le service data n'a pas été impacté par le plan social, mes collaborateurs ont une certaine inquiétude quant à leur avenir et aux futures décisions de la direction." ENC DH

"La nouvelle direction nous a dit qu'elle voulait arrêter les contrats avec les clients particuliers. Or, la plateforme de F. travaille principalement avec eux. Cela nous inquiète." ENC DH

"La situation actuelle soulève des inquiétudes quant à l'avenir de l'entreprise et des personnes, notamment pour les fonctions de services support et de confectionneurs qui existent en double dans le Groupe ou dans d'autres sites." HEM19

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES REMISES EN CAUSE

(Assez souvent)

"Il n'y a pas une volonté de la Direction de déployer un service Qualité pour organiser les différents processus de l'entreprise et mettre en œuvre la boucle d'amélioration continue." Direction

"Comme nous avons intégré depuis peu une nouvelle entreprise avec sa propre gamme de produits et ses clients, nous traînons un boulet qui entraîne une charge de travail supplémentaire considérable." Encadrement

"Au niveau de la Direction générale, il n'y a plus d'alliance entre la performance quantitative et qualitative, elle est devenue seulement quantitative." Direction

ABSENCE DE VISION STRATÉGIQUE

"On manque de vision stratégique. On ne sait pas où on va, vers quoi on tend. Il manque une réunion avec tous les cadres qui entendent le même discours." Direction

MANQUE DE CONSTANCE DE LA STRATÉGIE

"La stratégie de l'entreprise n'est pas claire et elle est changeante. En ce moment, c'est la fusion qui est importante et dès qu'elle sera finit il arrivera autre chose." Direction

MANQUE D'EXPLICATION DE CERTAINS CHOIX STRATÉGIQUES

(Assez souvent)

"On est encore dans une dynamique de réduction d'effectifs et de perte de compétences. Il y a une volonté de fermer l'atelier de texturation de l'usine des A. Le problème est que l'on n'explique pas pourquoi on veut faire cela." Direction

"Au-delà de la stratégie de conquête, il y a une stratégie d'objectifs à partager mais on est dans l'inconnu. Comment voulez-vous mobiliser les collaborateurs si vous ne partagez pas avec eux la finalité de leurs objectifs ?" Direction

"La stratégie de l'entreprise n'est pas claire et les quelques décisions prises, telles que la réduction des effectifs et la stratégie de conquête, sont mal expliquées et ne sont pas suffisamment discutées avec l'encadrement." HEM18

DÉCLINAISON DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE DÉFAILLANTE

(Toujours)

"Parfois, on se demande où veut aller la direction. Avec la multitude des plans d'actions prioritaires à cinq ans, d'autres à trois ans, on ne sait plus où donner de la tête." ENC DH

"Sur tous les gros projets, on a du mal à organiser une déclinaison correspondant à l'ambition des plans. Il y a des choses qui restent des vœux pieux." ENC DH

"Les objectifs fixés par la direction sont adéquats mais les moyens disponibles sont minimes : il n'y a pas de temps dégagé pour les faire." ENC DH

"Au sein de l'entreprise, nous n'avons pas de langage commun car il n'y a que des spécialistes et chaque service a ses objectifs propres." ENC DH

"Un adjoint de la Direction générale est éloigné du Siège. Cela ne favorise pas la cohérence associative. Il est difficile de pouvoir répercuter des décisions auxquelles il n'a pas participé auprès des établissements." Equipe de direction

"Le Dirigeant, qui souhaite que nous avancions au même rythme, donne le tempo aux Directeurs. Ils doivent se résoudre à ne pas avoir d'horaires fixes, à l'inverse des chefs de services qui travaillent 35 heures. Cela provoque des désynchronisations." Directeur établissement

"Il y a un décalage entre les attentes de la Direction générale et les réalisations des Directeurs d'établissement parce qu'il n'y a pas d'objectifs fixés." Directeur établissement

"Certains depuis longtemps au Siège et certains Directeurs d'établissement n'ont pas intégré que l'association tendait à se développer et devait mieux s'organiser. Ils ne s'en préoccupent pas et se contentent de faire leur travail."

"Les Directeurs d'établissements ont des difficultés à mettre en œuvre ces décisions, à la fois du fait d'une absence d'objectifs précis et d'une insuffisance d'outils de pilotage adaptés" HEM17

"La mise en œuvre stratégique est atrophiée du fait d'un manque de démultiplication et d'une contribution des services fonctionnels insuffisante auprès des réseaux." HEM21

"La mise en œuvre stratégique interne souffre d'un manque d'arbitrage de la direction dans les choix stratégiques et d'implication de la hiérarchie dans l'animation du management socio-économique, et d'absence de traitement de problèmes récurrents." HEM17

"Une véritable coopération entre fonctionnels et opérationnels reste à organiser au niveau des établissements dans la déclinaison des décisions politiques prises par la Direction

"L'entreprise ne semble pas souffrir d'une absence de stratégies mais plutôt de l'incohérence, voire de l'incompatibilité d'une multitude de stratégies locales." ND17

"Les défis de l'entreprise nécessitent une convergence rapide de ces stratégies et, par conséquent, une ingénierie du management à même de construire des alliances profitables à tous." ND17

REMISE EN CAUSE DES CHOIX DE MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

(Toujours)

"La stratégie n'est pas très bien relayée dans les services et ça ne se passe pas très bien pour la nouvelle mise en place de l'organisation." ENC DH

"On a lancé des produits de l'assurance complémentaire pour faire face à la concurrence qui a des produits équivalents, voire bien meilleurs. Si on continue dans cette surenchère l'institution va exploser car nous n'avons pas les moyens." DIR DH

"Nous n'avons pas des objectifs stratégiques assez ambitieux par rapport aux ressources que nous avons et à notre force de fonctionnement. Nous avons juste l'ambition de faire de la sécurité sociale et de suivre la législation." DIR DH

"On privilégie le rendement avec du personnel en baisse pour réduire les frais de fonctionnement, mais la qualité du travail s'en ressent. Il y a beaucoup de choses, du suivi des membres dans les dossiers que l'on ne fait plus par manque de temps." ENC DH

"Tout le monde s'éloigne de la stratégie qui est mise en place parce qu'elle n'est pas logique. Elle consiste à obtenir des nouveaux membres et d'avoir un service de qualité mais on ne nous donne pas les moyens humains." ENC DH

"La Direction m'a demandé de réduire mes stocks de matières premières. Avec la crise financière, les prix de nos matières premières ont fortement augmenté et il était très difficile d'en trouver. A une semaine près, nous ne pouvions plus rien produire."
Encadrement

"Tout ce qui est fait au sein de la société M. a pour but de mieux maîtriser nos process mais il n'y a pas d'études pour créer de nouveaux produits. Notre stratégie est de « boucher les trous »."
Encadrement

"Il n'y a pas de véritable ligne directrice au niveau de l'entreprise."
ENC DH

"Il y a une stratégie très puissante à très long terme, mais ça manque de tactique dans la communication de cette stratégie et dans sa mise en œuvre. Cela pourrait épuiser les troupes."
Directeur établissement

"L'intégration effective des deux entreprises sœurs suppose davantage la construction d'une nouvelle entreprise qu'un "plaquage" croisé de modèles de fonctionnement, fussent-ils performants." ND08

DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

(Souvent)

"Pour l'instant, la direction de l'entreprise s'occupe apparemment des autres services. Ils s'occuperont peut-être de la télésurveillance dans deux ans." ENC DH

"Nous ne sommes pas dans une organisation professionnelle, nous sommes plutôt dans une petite cuisine avec des aberrations grosses comme des maisons." Directeur établissement

"La profonde remise en question que semble traverser l'organisme ne constitue pas une anomalie mais une étape nécessaire dans le développement de toute organisation." ND01

FORTE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

"Dans l'entreprise il y a clairement une peur du changement et une résistance au changement assez importante." ENC DH

INSTABILITÉ STRATÉGIQUE

(Toujours)

"Nous faisons des rotations à 180 degrés. La Direction nous demande des choses différentes tous les 15 jours car des situations sont mal analysées. Nous survivons en mettant des pansements mais nous ne nous attaquons pas au fond du problème." Encadrement

"Tout va de plus en plus vite et j'ai l'impression qu'on me demande tout et son contraire du jour au lendemain. Cela représente bien le manque de stabilité de la stratégie de l'entreprise." Encadrement

"Une importante erreur de communication s'est produite lorsque la Direction a annoncé à deux assistants commerciaux leur licenciement pour se rétracter 15 jours après. C'est révélateur de l'instabilité des décisions stratégiques." Encadrement

"On nous met la pression concernant la migration informatique, on nous fait marcher dans un sens puis dans le sens inverse. On doit basculer vers un logiciel, puis on vous dit de rebasculer vers un autre logiciel avec une échéance à 15 jours." ENC DH

"Je suis blasé car le discours que la nouvelle direction tient aujourd'hui est le même qu'avant le plan social de 2007 quand on était chargé de clientèle. Je laisse faire car dans trois ans ça va rechanger." ENC DH

"On met en place de nouveaux logiciels et procédures, on forme les gens puis on arrête de les utiliser et on fait autre chose. Il y a un manque de stabilité." ENC DH

"Depuis ces dix dernières années, on n'a pas arrêté de centraliser-décentraliser. Aucun de ces schémas-là ne s'est révélé efficace en termes de mise en œuvre de la stratégie." ENC DH

"Je ne suis pas acteur de la stratégie, je subis les changements de stratégie qui s'opèrent tous les trois mois." ENC DH

"Nous sommes toujours dans une phase d'instabilité et d'absence de visibilité. Le seul mot qui règne est la rumeur et tout le monde se demande s'il y aura encore un plan social." ENC DH

"Hors plan social, beaucoup d'hommes ont été consommés parce que la stratégie changeait tous les six mois." ENC DH

"Tous les deux ou trois ans, il y a un plan social ou un rachat. Cela ne permet pas de travailler sereinement car le personnel ne peut pas se projeter dans le futur." ENC DH

"Avec tous les plans sociaux, la société est systématiquement en conflit et en instabilité. Cela ne crée pas les conditions adéquates pour que les salariés effectuent leurs activités." ENC DH

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DE LA STRATÉGIE

(Assez souvent)

"Il va y avoir beaucoup de grands départs au National et rien n'est vraiment préparé ce qui fait craindre, au niveau régional, une certaine incertitude quant aux nouvelles lignes stratégiques." DIR DH

"Nous ne préparons pas les produits de demain car nous ne faisons que gérer le quotidien." Encadrement

"Actuellement, des services commencent à réfléchir à de nouveaux produits, alors qu'ils auraient dû le faire il y a bien longtemps. Notre produit est dévalorisé mais pas remplacé. Demain il sera gratuit." Encadrement

MANQUE D'ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

"Nous sommes surpris par la vitesse à laquelle les décisions doivent être exécutées sans jamais pouvoir évaluer les bénéfices de chacune des actions." Directeur établissement

INDICATEURS ET OUTILS DE PILOTAGE

MANQUE DE PILOTAGE DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

(Parfois)

"Le pilotage de la mise en œuvre stratégique est confronté à des déficits en termes d'indicateurs et à des défauts de gestion budgétaire." HEM22

"Les déficits de la transversalité au sein de l'entreprise appellent, de la part de la hiérarchie, des arbitrages plus éclairés et décisifs ainsi qu'un recentrage des débats autour du produit et de la performance globale." ND09

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE

(Toujours)

"Il manque un regroupement entre indicateurs, certains ne sont pas bons pour prendre de bonnes décisions. Par exemple, on nous donne une date : « à ce jour on a traité tant de dossiers », mais on ne sait pas combien de dossiers il y a en retard." ENC DH

"On manque de méthodes. Il n'y a pas de traçabilité des projets de ressources humaines ni des en-cours, ce qui rend la prise de recul difficile. De plus, à chaque fois que l'on se voit, on perd un temps fou à essayer de se rappeler de la situation." Direction

"Il y a une culture de la statistique qui est phénoménale. On brasse des chiffres et on leur fait dire ce que l'on veut car il n'y a pas de vrais indicateurs." Direction

"On a un budget à respecter et un chiffre d'affaires à réaliser, mais on ne sait pas où on en est. On sait que cela ne va pas très bien, mais ce serait plus parlant avec des chiffres." Direction

"Cela fait deux mois que les responsables d'équipe commerciale attendent leur plan de rémunération. Sans leurs orientations, ils ne peuvent pas piloter les commerciaux pour atteindre ces objectifs." ENC DH

"On a pas d'outil pour gérer notre stratégie de développement comme une liste des 30 projets prioritaires. Ce type d'outil permettrait de définir des horizons et des moyens." Direction

"Je suis obligé de fabriquer mes propres outils de gestion administrative et comptable parce que le Siège n'est pas en mesure de me fournir les outils adaptés." Directeur établissement

"Les responsables ont du mal à piloter leurs activités car ils ne connaissent pas leur budget et ils n'ont pas d'indicateurs pertinents au niveau des résultats financiers de l'entreprise et du processus de fabrication, notamment du taux de rebut." HEM21

"Il manque un système d'information composé d'indicateurs stratégiques pertinents et partagés, au service d'une prise de décisions plus éclairée et d'une mise en œuvre mieux pilotée." ND08

"La plupart des indicateurs utilisés ne permettent pas de prendre des décisions rapides et efficaces, car ils sont trop complexes ou inopérants. Il manque aussi des indicateurs-clés dans certains domaines." ND14

INDICATEURS INADAPTÉS

(Parfois)

"Les indicateurs financiers ne sont pas un modèle. Tout ce que nous avons c'est un compte de résultats par mois. On a un indicateur de suivi du chiffre d'affaire mensuel que je ne regarde même plus car il est difficilement compréhensible." Direction

"Des indicateurs de pilotage ne sont pas assez pertinents, par exemple concernant la veille interne-externe et les dossiers en retard, ni articulés entre eux." HEM19

INDICATEURS TROP CENTRALISÉS

"Il n'y a pas encore de suivi décentralisé des indicateurs de nos établissements. Ils sont réalisés par le service financier et nous ne pouvons pas en assurer leur suivi." Directeur établissement

MANQUE DE COMMUNICATION DES INDICATEURS

"On ne parle pas de nos marchés, de nos ventes ou de nos chiffres alors que c'est ce qui nous affecte au quotidien." direction

MODE ET OUTILS DE MANAGEMENT EN PLACE

MODE DE MANAGEMENT EN PLACE

MODE DE MANAGEMENT REMIS EN CAUSE

(Toujours)

"Il y a trop de différences entre les valeurs affichées par l'association et ses pratiques réelles. Réduire cet écart passerait par exemple par un traitement plus humain des départs, surtout des cadres." Directeur établissement

"Le mode de management de la Direction générale insécurise les Directeurs d'établissements et les membres du Siège, qui le perçoivent à la fois comme autoritaire, impulsif, voire versatile, et trop éloigné du personnel des établissements." HEM20

"Le mode de management autoritaire est remis en cause. L'encadrement considère que la hiérarchie du réseau n'est pas suffisamment impliquée dans son rôle managérial et qu'elle ne prend pas assez en compte la dimension humaine et le respect des personnes." HEM19

"Le mode de management oscille entre pratiques autoritaires et laxisme. Des personnes craignent de s'exprimer ouvertement, se sentent infantilisées et mises sous pression." HEM20

"Le mode de management de la direction oscille entre un certain laxisme et des pratiques autoritaires qui déstabilisent l'encadrement." HEM25

"Le mode de management est caractérisé, selon la direction et l'encadrement, par une insuffisante prise de responsabilités de la hiérarchie et un manque de courage. L'encadrement ajoute que celui de la direction est trop consensuel" HEM22

"La violence ressentie dans les relations au sein de l'association est surprenante. Les différents acteurs semblent s'imposer une « quasi-tyrannie collective » jusqu'à usure de leurs forces." ND18

"Il subsiste des symboles du passé qui témoignent d'un certain mode de management désuet tels que les places de parking réservées pour les cadres ou les menaces de faute grave pour non fermeture des portes..." ND06

PRATIQUES MANAGÉRIALES REMISES EN CAUSE

(Souvent)

"La Direction générale a un management expéditif où les choses ne méritent pas d'être expliquées." Directeur établissement

"Le mode de management de la Direction est intuitif et imprévisible." Directeur établissement

"La hiérarchie ne prend pas ses responsabilités pour régler les problèmes et manque de courage. De plus, encadrement et personnel font état de pratiques managériales trop hétérogènes." HEM20

"Les managers ne s'appuient pas assez sur leurs équipes, ils se retrouvent donc surchargés et cela tend à « infantiliser » les collaborateurs qui deviennent de simples exécutants sans initiative." ND17

MANAGEMENT DES PERSONNES ET DES ACTIVITÉS INSUFFISANT

(Toujours)

"Dans mon service il y a un noyau dur d'anciens qui sont là depuis très longtemps et qui n'ont pas été managés pendant quatre ou cinq ans. Je suis leur troisième chef en trois ans et demi, c'est un contexte difficile." ENC DH

"On ne sent pas une volonté des personnes de s'occuper des uns et des autres. Il n'y a pas de mésentente, mais il n'y a pas de cohésion non plus. Cela se voit notamment au niveau des services généraux." Direction

"J'ai beaucoup de management à faire que je ne fais pas suffisamment car il me manque des outils et des supports pour animer mes réunions. Je fais une réunion de service par mois alors que mon objectif est d'en faire une toute les semaines."

"Je n'ai pas suffisamment de temps pour m'occuper des membres de mon équipe ou pour assurer le suivi de planification et d'organisation de leur travail, car je dois aussi gérer la ligne de production." Encadrement

"Notre Directeur commercial est débordé. Depuis son arrivée il y a cinq mois, il n'y a plus de capitaine dans l'équipe. Pour moi qui travaille à distance, c'est d'autant plus gênant qu'il est injoignable." Encadrement

"Notre Directeur général adjoint a une région énorme. Il a à la fois une fonction de développeur politique pour le compte de l'association et une fonction l'accompagnateur des Directeurs sur les structures. Je crois qu'il ne peut pas faire les deux." Directeur établissement

"Il y a trop de laxisme, trop de liberté laissée aux gens dans l'association. Du coup, les gens ont tendance à faire les choses sans se relire, sans se contrôler."

"Le rôle de l'encadrement n'est pas effectif : il réalise trop de tâches administratives et/ou à faible valeur ajoutée et subit d'importants glissements de fonctions qui réduisent ses capacités de pilotage."
HEM06

"Certains responsables d'équipe ou d'activités semblent sous-estimer leur rôle de management et de pilotage." ND07

ESSOUFFLEMENT DU MODE DE MANAGEMENT EN PLACE

(Parfois)

"Je ressens un essoufflement de la mise en œuvre du management socio-économique depuis 2009 notamment au niveau des directeurs et des cadres. Comme si les bons résultats obtenus étaient suffisants." DIR DH

"J'ai des collaborateurs de 40 et 50 ans et qui n'ont connu que l'ancienne culture d'entreprise. Je vais devoir transformer mes collaborateurs pour qu'ils travaillent différemment, à un rythme plus important, et il va y avoir des grincements de dents." Direction

MANQUE DE CONSIDÉRATION DE LA PART DE LA DIRECTION

(Très souvent)

"Je ne me sens pas pris véritablement en considération car nos dirigeants ne prêtent pas suffisamment attention à cet aspect et engendre de la frustration." Encadrement

"Je n'ai aucune reconnaissance de mon travail par la Direction. Ce n'est pas très valorisant car l'encadrement ne prend pas en compte les efforts des personnes." Encadrement

"Tant que le Siège n'a pas besoin des services des établissements pour conforter l'action de la Direction, nous avons une totale liberté. Mais dès que le Siège rencontre une difficulté la Direction ne respecte plus les membres des établissements." Directeur établissement

"Les valeurs affichées sont du vent. Nous ne pouvons pas dire qu'elles existent simplement parce que nous sommes au service des personnes. Nous ne les mettons pas en œuvre envers le personnel et les cadres de Direction." Directeur établissement

"L'association a la capacité de générer des conflits car elle traite les personnes avec un manque de considération. Elle ne fait pas preuve de souplesse dans la gestion des personnes et elle les pousse dans leurs derniers retranchements." Directeur établissement

"Notre vie personnelle est complètement ignorée car elle n'existe pas, nous sommes des Directeurs sans limite de temps pour la Direction." Directeur établissement

MANAGEMENT PAR L'AFFECTIF

(Assez souvent)

"Les relations avec le Siège manquent de professionnalisme parce qu'elles sont trop affectives." Directeur établissement

"Je ne sens pas au sein des services opérationnels du Siège de culture professionnelle, je sens du copinage." Directeur établissement

"Le professionnalisme n'interdit pas d'entretenir des relations personnelles de qualité, bien au contraire. Une conception humaniste des relations interpersonnelles n'est pas nécessairement synonyme de copinage, de laxisme et de mollesse du management." ND05

ABSENCE DE LANGAGE COMMUN

"Dans toute l'usine, les personnes ne se parlent pas et n'utilisent pas le même langage. Chaque service ne connaît pas les enjeux des uns et des autres, c'est du chacun pour soi." Direction

DIMENSION HUMAINE INSUFFISAMMENT PRISE EN COMPTE DANS LE MANAGEMENT

"On a de bons ouvriers, de bons tisseurs, de bons textiliens, mais chez nous ils sont un peu laissés pour compte alors qu'ils représentent une partie de la connaissance de l'entreprise." Direction

BOÎTE À OUTILS

MANQUE D'OUTILS DE MANAGEMENT

"La forte spécialisation du travail et le manque d'outils et de méthodes de travail communs nuisent au développement de la coopération, du travail en équipe et de la solidarité." HEM05

OUTILS DE MANAGEMENT MAL EMPLOYÉS

(Parfois)

"Les cadres mettent en place des outils de management parce qu'ils sont contraints de le faire, mais il n'y a aucune énergie déployée et donc les outils ne servent finalement plus à rien." DIR DH

"On fait du contrôle pour faire du contrôle, alors que cela ne sert à rien de faire des contrôles s'ils ne sont pas exploités." Direction

MANQUE D'OUTILS DE CONTRÔLE

(Souvent)

"Sur le plan du contrôle, il n'y a rien. Je peux signer n'importe quoi, engager 10 000 € et personne n'aura rien vu au niveau de la direction générale." Direction

"On n'a pas la volonté de connaître les temps consommés, ce que coûte la production. Cela n'est pas dans les mentalités." Direction

"Dans la société X., il existe des modes opératoires de production alors que pour la société M. il y a peu de formalisme. Par exemple, il n'y a pas de preuves que les contrôles de mise en route sont réalisés et il peut y avoir des erreurs de référence." Encadrement

"Il n'y a rien de formalisé au niveau du contrôle et de l'évaluation des Directeurs. Si j'ai un souci et que je veux le cacher, je peux le faire. Certains ont pris dans la caisse et rien n'a été fait pour éviter que le problème ne se reproduise." Directeur établissement

GESTION DES ÉQUIPES ET DES COMPÉTENCES

MANQUE DE FORMATION SUR LES NOUVEAUX PRODUITS OU SERVICES DE L'ENTREPRISE

(Parfois)

"Les compétences des Directeurs et des personnels n'ont pas évolué au rythme du développement de l'association. Ils doivent maintenant assumer des actions qu'ils ne savent pas réaliser." Directeur établissement

"Il y a un déficit de formation technique, notamment sur les nouveaux produits et les nouvelles technologies. De plus, la polyvalence limitée des techniciens entraîne des retards et dégrade l'image de l'entreprise auprès des clients." HEM14

DISPOSITIFS DE FORMATION INADAPTÉS

(Assez souvent)

"Le dispositif de formation n'est pas adapté : les formations manquent de qualité, ne sont pas suffisamment approfondies et leur mise en application n'est pas suivie." HEM15

"Le dispositif de formation ne répond pas aux attentes : les formations ciblent insuffisamment les nouveaux embauchés, sur la téléphonie elles sont jugées trop courtes, d'autres ne sont pas réalisées comme prévu." HEM15

"La formation est jugée inefficace en dépit des lourds investissements consentis par l'entreprise en la matière." ND12

MANQUE DE FORMATIONS

(Très souvent)

"La Direction me demande d'utiliser un logiciel informatique alors que je n'ai pas eu de formation. J'aimerais avoir une formation sur ce logiciel mais ce n'est pas à moi de la demander." Encadrement

"Depuis six ans que je suis dans l'entreprise, je n'ai jamais eu de formation. La nouvelle Direction a commencé à m'en parler il n'y a que quelques temps alors que j'aurais eu besoin de formations en informatique et en langues." Encadrement

"L'ancienne Direction ne m'a jamais demandé de quelles formations j'avais besoin." Encadrement

"Je manque de formation de management. Je fonctionne au feeling et je n'ai pas de méthode. Je ne connais pas les conditions légales pour changer les horaires ou refuser une demande de congés, par exemple." Encadrement

"Les personnes expriment un manque de formation managériale, technique, en informatique, à l'anglais, aux procédures et aux nouveaux produits." HEM15

"Il manque des formations et des compétences managériales, commerciales et techniques, sur les produits et en informatique." HEM16

"Direction et encadrement convergent pour souligner le manque de formation en management des hommes." HEM14

MANQUE DE TRANSFERT DE COMPÉTENCES

"L'encadrement, plus particulièrement, déplore une perte de savoir-faire liée aux départs, des difficultés de transfert de compétences et un manque de polyvalence des opérateurs."

GESTION DU PERSONNEL REMISE EN CAUSE

(Très souvent)

"On compose le poste autour de la capacité des personnes et on change d'organisation si la personne n'est pas capable, alors qu'il faudrait partir de ce que l'on attend sur le poste et former les personnes." Direction

"Notre effectif est réduit et la polyvalence a atteint ses limites. On demande à tout le monde de faire un peu tout, mais personne ne sait tout faire. L'organisation humaine est notre point noir." Encadrement

"L'association n'a pas de politique concernant la gestion des carrières des cadres. Elles sont gérées par la Direction générale au coup par coup." Direction

"La Direction générale prend un cadre à un endroit pour le mettre à un autre comme elle prendrait un bouchon pour combler un trou." Directeur établissement

"La gestion des cadres manque de clarté, elle est articulée autour de la culture du secret. Certains estiment que ce mode de gestion pourrait être utilisé contre eux." Directeur établissement

"L'iniquité de la gestion du personnel concerne la répartition des effectifs, les salaires, les systèmes de primes et de promotions, les pratiques gestionnaires." HEM19

MANQUE D'ACCOMPAGNEMENT LORS DE L'ATTRIBUTION DE NOUVELLES FONCTIONS

(Parfois)

"Pour certains Directeurs d'établissement, aucune aide n'est prévue par le Siège pour assurer la reprise d'un établissement. On est laissé seuls et on ne sait pas par quel bout commencer." Directeur établissement

"Direction et encadrement font état de l'inadéquation formation-emploi de certaines personnes et estiment que l'attribution de nouvelles fonctions, consécutive à la réorganisation, n'a pas été soutenue par des formations." HEM16

MANQUE DE DISPONIBILITÉ DU DIRIGEANT

"Les Directeurs d'établissement savent très bien qu'il n'est pas possible d'être Directeur général et Directeur général adjoint en même temps. Cela représente trop de travail pour le Directeur général qui n'est pas disponible quand ils le sollicitent." Directeur établissement

MANQUE DE CLARTÉ DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

"La Direction générale ne nous dit pas ce sur quoi elle nous évalue." Directeur établissement

MANQUE DE CONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DISPONIBLES

(Parfois)

"On a du mal à faire le lien entre les compétences et les processus car il manque une évaluation et une cartographie des compétences." Direction

"La Direction m'a demandé un travail à réaliser tout de suite, alors que je lui ai dit que je n'étais pas compétent. Je ne suis pas sûr de pouvoir régler le dysfonctionnement si besoin." Encadrement

ANNEXE 4 : LE PRODUIT-OBJECTIFS-METHODES-PRESTATIONS (POMP) DU NOUVEAU DIRIGEANT

Projet : Entreprise/Organisation X

« Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié »

1. *PRODUITS OBJECTIFS*

2. *ARCHITECTURE DE L'INTERVENTION*

3. *PLANNING DE L'INTERVENTION*

4. *PRODUITS : OBJECTIFS - METHODES - PRESTATIONS (POMP)*

1

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié

1. **COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ**

- Comprendre les circonstances de départ de son prédécesseur et celles de son arrivée
- Identifier les compétences et comportements attendus

2. **RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE**

- Connaître la stratégie mise en place par son prédécesseur et décider de la poursuivre, la rompre ou de débiter une démarche heuristique, en concertation avec la gouvernance et l'équipe de direction.
- Définir la stratégie de l'entreprise, la communiquer et la décentraliser afin de faciliter le pilotage et la mise en œuvre stratégique
- Assurer la représentation interne et externe et faire le lien entre les différentes composantes de l'entreprise, la gouvernance et les autres parties prenantes de l'entreprise

3. **RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE**

- Connaître et améliorer le niveau de performance économique et sociale de l'entreprise
- Connaître les normes, règles et procédures de l'entreprise.
- Comprendre les circuits hiérarchiques et les rouages de communication de l'entreprise.

4. **RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE**

- Définir le mode, les outils et les indicateurs de management à mettre en place dans toute l'entreprise
- Comprendre et construire l'entourage professionnel du nouveau dirigeant

5. **CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

- Améliorer la performance socio-économique de l'entreprise

1. **PRODUITS OBJECTIFS**

2

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié

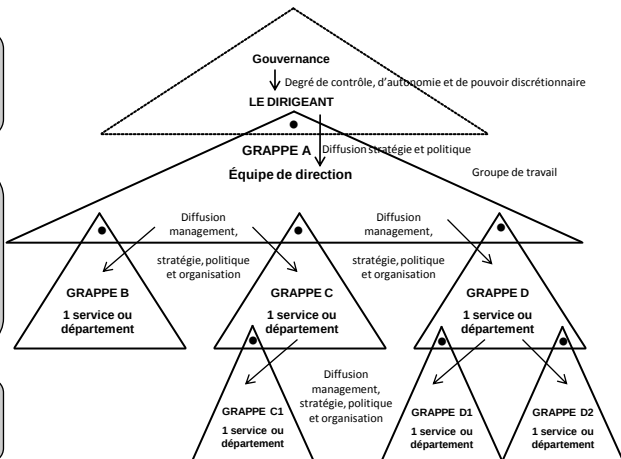
Représenter l'entreprise et son système hiérarchique de façon schématisée permet de mieux visualiser les relations hiérarchiques réelles (≠ parfois de l'organigramme officiel)

2. ARCHITECTURE

La gouvernance « chapote » le dirigeant et son équipe de direction, au niveau stratégique et politique en particulier

Une grappe représente le pilote (*) et ses collaborateurs directs (N-1) RÉELS : il y a donc autant de grappes de premier niveau que de membres du Comité de direction ayant des collaborateurs

Il y a autant de grappes de niveau inférieur que de niveaux hiérarchiques



3

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié

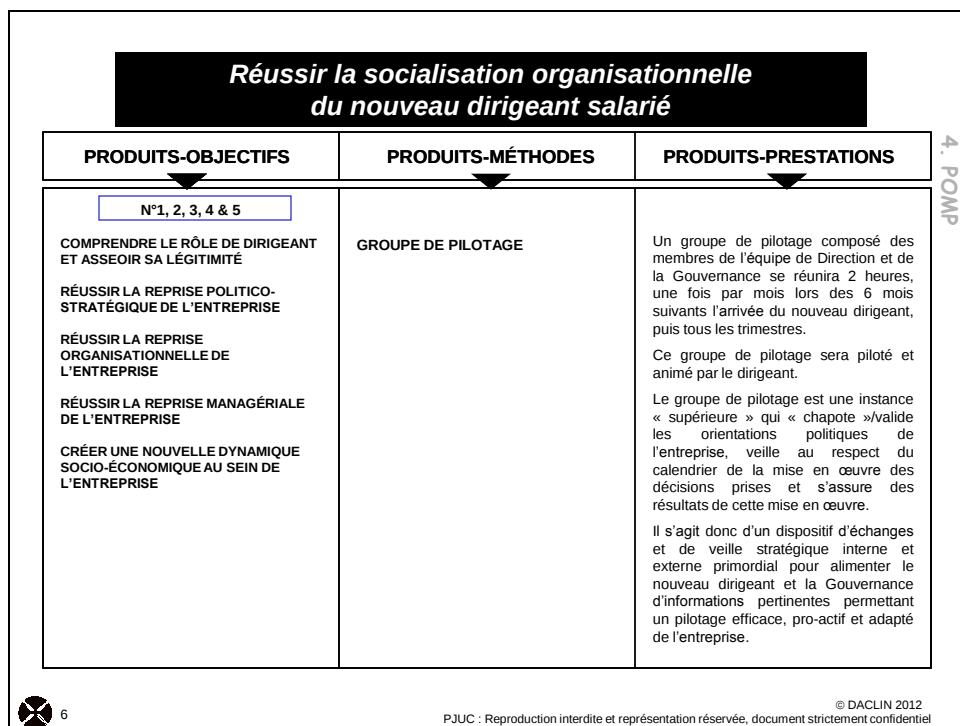
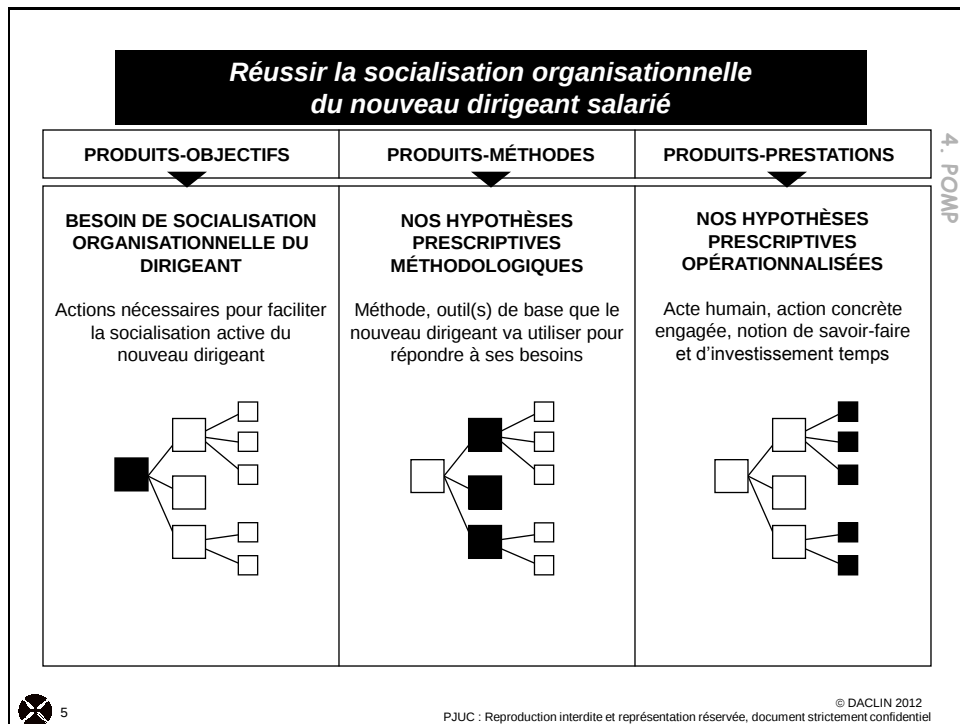
3. PLANNING

ACTIONS	MOIS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
GRUPE DE PILOTAGE		1	2	3	4	5	6			7			8
MINI-DIAGNOSTIC ÉQUIPE DE DIRECTION		1					2						
GRUPE DE PROJET « NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION »			1		2		3		4				
DIAGNOSTICS SOCIO-ÉCONOMIQUES HORIZONTAL ET VERTICAUX													
GRUPE DE PROJET « NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE »				1		2		3		4		5	
ÉVALUATION DU DEGRÉ D'ENRACINEMENT DU PRÉDÉCESSEUR													
AUTO-DIAGNOSTIC (COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS)													
AUTO-ÉVALUATION DE SON DEGRÉ DE SOD							1						2



4

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel



Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°1, 2, 3, 4 & 5 COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	MINI-DIAGNOSTIC RÉALISÉ AUPRÈS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION (1/2)	Un mini-diagnostic de l'équipe de direction consiste à réunir le dirigeant et ses collaborateurs directs durant deux heures afin de recenser l'ensemble des dysfonctionnements relatifs à : - La mise en œuvre stratégique ; - la politique ; - l'organisation ; - le mode et les outils de management en place ; - la cohésion au sein de l'équipe de direction ; - les liens avec la Gouvernance ; - la situation sociale ; - la situation économique. Le dirigeant écoute, c'est-à-dire ne parle pas et écrit tout ce que son équipe lui dit. Il leur présentera une synthèse de leur expression spontanée lors d'un Comité de Direction.

4. POM



7

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°1, 2, 3, 4 & 5 COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	MINI-DIAGNOSTIC RÉALISÉ AUPRÈS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION (2/2)	Recherche d'informations (MORRISON, 1995) : - Techniques - Référentielles - Sociales - Normatives - Organisationnelles - Politique - Évaluatives

4. POM



8

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°1, 2, 3, 4 & 5 COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	GROUPE DE PROJET NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION	Un groupe de projet « nouvelle équipe de direction » fera suite au mini-diagnostic. Ce groupe de projet sera composé des membres de l'équipe de direction. Il y aura 4 séances de groupe de projet Direction de 3 heures. Dans l'intervalle des séances plénières, des groupes de travail seront mis en place sur les thématiques mises en exergue lors du mini-diagnostic. Des membres de l'encadrement pourront être impliqués dans ces groupes de travail hautement stratégiques. Afin d'optimiser la mise en œuvre des actions d'amélioration, un planning des changements décidés sera élaboré.

4. POM



9

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°2, 3 & 4 RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE	DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE HORIZONTAL AUPRÈS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET DE L'ENCADREMENT	Conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'une heure auprès des membres de l'équipe de Direction et de l'encadrement pour traiter les 6 domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Présentation des dysfonctionnements exprimés aux personnes interviewées (effet-miroir). Interprétation du nouveau dirigeant sur les principaux dysfonctionnements exprimés par les personnes (hiérarchisation de l'effet-miroir) et expression du non-dit. Préconisations et pistes d'amélioration. Le dirigeant pourra être appuyé par des personnes extérieures, chercheurs et/ou consultants.

4. POM



10

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°2, 3 & 4 RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE	DIAGNOSTICS SOCIO-ÉCONOMIQUES VERTICAUX (AU MOINS DEUX) AFIN DE RECENSER LES GISEMENTS DE POTENTIEL INEXPLOITÉS	Conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'1 heure auprès de l'encadrement des secteurs diagnostiqués (au moins deux) sur les 6 domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Conduite d'entretiens complémentaires auprès des membres de l'encadrement, afin d'évaluer les coûts cachés de l'unité. Conduite d'entretiens auprès des organisations syndicales (un par organisation présente au sein de l'organisation) Présentation des dysfonctionnements exprimés aux personnes interviewées (effet-miroir). Interprétation du nouveau dirigeant sur les principaux dysfonctionnements exprimés par les personnes (hiérarchisation de l'effet-miroir) et expression du non-dit. Préconisations et pistes d'amélioration. Le dirigeant pourra être appuyé par des personnes extérieures, chercheurs et/ou consultants, mais également internes.

4. POM



11

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°5 CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	GROUPE DE PROJET « NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE » DE L'ENTREPRISE	Ce groupe de projet consiste à impulser une nouvelle dynamique et à asseoir la nouvelle équipe de direction, et le dirigeant en particulier. Ce groupe de projet sera composé des membres de l'équipe de direction, dont le chef de projet sera le dirigeant. Il y aura 5 séances de 3 heures. Dans l'intervalle des séances plénières, des groupes de travail seront mis en place sur les thématiques mises en exergue lors des différents diagnostics réalisés. Des membres de l'encadrement seront impliqués dans ces groupes de travail plus opérationnels. Afin d'optimiser la mise en œuvre des actions d'amélioration politico-stratégique, organisationnelle et managériale, un planning des changements décidés sera élaboré.

4. POM



12

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°1 & 5 COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEoir SA LÉGITIMITÉ CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	ÉVALUATION DU DEGRÉ D'ENRACINEMENT DE SON PRÉDÉCESSEUR	Le nouveau dirigeant évalue le degré d'enracinement de son prédécesseur afin de mieux comprendre les réactions qui ont fait suite à son départ, la façon dont a été annoncé et préparé le changement de dirigeant. Points à analyser : - L'implication de son prédécesseur dans la mise en œuvre stratégique ; - sa connaissance des parties prenantes internes et externes ; - son statut ; - son leadership. Cette évaluation est réalisée au contact des membres de la direction, de l'encadrement, de l'ensemble des salariés, mais également des clients et fournisseurs.

4. POMP



13

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié		
PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°1 COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEoir SA LÉGITIMITÉ	RÉALISÉ SON AUTO-DIAGNOSTIC (COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS)	Un auto-diagnostic consiste à identifier les opérations entièrement maîtrisées et celles pour lesquelles le nouveau dirigeant va devoir s'appuyer sur un expert et/ou se former de façon intégrée. Le dirigeant va coter la grille de compétences et la grille de comportement présentées en 5.3.2.

4. POMP



14

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

Réussir la socialisation organisationnelle du nouveau dirigeant salarié

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-MÉTHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
N°1, 2, 3, 4 & 5 COMPRENDRE LE RÔLE DE DIRIGEANT ET ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ RÉUSSIR LA REPRISE POLITICO-STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE RÉUSSIR LA REPRISE MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE CRÉER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	AUTO-ÉVALUATION DE SON DEGRÉ DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DE NOUVEAU DIRIGEANT	Une auto-évaluation consiste à faire le point et à prendre du recul sur l'état d'avancement de sa socialisation organisationnelle. Il permet également de se rendre compte des points pour lesquels il va devoir être vigilant et combler ses lacunes, seul ou auprès de ses agents socialisateurs. Le dirigeant va répondre aux questions de la grille d'évaluation de sa socialisation organisationnelle qui reprend les quatre grands domaines de socialisation organisationnelle du dirigeant mises en exergue dans notre recherche, à savoir : - L'intégration politico-stratégique ; - La connaissance du management et de son groupe de travail ; - La connaissance et la compréhension de l'organisation ; - La clarté de son rôle et sa légitimité

4. POM



15

© DACLIN 2012
PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
0.1. LES ENJEUX DE NOTRE RECHERCHE	13
0.2. PRESENTATION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE.....	14
0.3. ÉMERGENCE D'UNE PROBLEMATIQUE	16
0.4. NOS CHOIX METHODOLOGIQUES	17
0.5. PRESENTATION DES RECHERCHES-INTERVENTIONS MENEES	23
0.6. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE	24
0.7. CONSTRUCTION DE NOTRE RECHERCHE	26
0.8. FIL CONDUCTEUR DE NOTRE THESE	27
PARTIE 1 : LE DIRIGEANT SALARIÉ : UN PERSONNAGE CLÉ DE L'ORGANISATION	29
CHAPITRE 1 : CADRES THEORIQUES	31
1.1. <i>Dirigeant, pouvoir, autorité, leadership et gouvernance</i>	32
1.1.1. Ingénieur, repreneur, entrepreneur	32
1.1.2. Pouvoir, autorité et responsabilité	35
1.1.2.1. Les pouvoirs et les responsabilités du dirigeant	39
1.1.2.2. Les pouvoirs de direction du dirigeant	42
1.1.2.3. La prise de décision par le dirigeant	43
1.1.3. Le style de direction et le leadership du dirigeant	45
1.1.3.1. Le leadership du dirigeant	45
1.1.3.2. Les styles de direction du dirigeant	48
1.1.3.3. Les styles de management du dirigeant	51
1.1.4. La Gouvernance et le dirigeant	53
1.1.4.1. La théorie positive de l'agence	55
1.1.4.2. La théorie de l'enracinement	57
1.1.4.3. La théorie de l'intendance et de la discrétion managériale	58
1.1.4.4. Le rôle de la Gouvernance dans les décisions stratégiques	59
1.2. <i>Les autres théories des organisations et le dirigeant</i>	65
1.2.1. Les théories de l'école classique	65
1.2.2. L'école des relations humaines	66
1.2.3. Les théories managériales de l'organisation	67
1.2.4. La théorie socio-économique	69
1.3. <i>La reprise d'entreprise</i>	71
1.4. <i>L'intégration des salariés</i>	73
CHAPITRE 2 : CADRE EXPERIMENTAL, METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'EXPLOITATION DES MATERIAUX EXPERIMENTAUX.....	77
2.1. <i>Présentation de la méthodologie de recherche-intervention</i>	78
2.1.1. Recherche-intervention ou recherche-action ?	78
2.1.2. La recherche-intervention	80
2.1.3. La recherche-intervention qualimétrique	83
2.2. <i>Des terrains d'observation et d'expérimentation scientifique</i>	89
2.2.1. Entreprise de textiles techniques et décoratifs	89
2.2.2. Entreprise de sécurité	92
2.2.3. Mutuelle	94
2.2.4. Fondation gestionnaire d'établissements médico-sociaux	95
2.2.5. Des entretiens complémentaires et d'autres matériaux d'expérimentation	99
2.3. <i>Méthodologie d'exploitation de nos matériaux</i>	100

2.4.	<i>Analyse des relations de nos terrains avec leur gouvernance</i>	102
CHAPITRE 3 : LES COMPETENCES ET ROLES ATTENDUS D'UN DIRIGEANT SALARIE.....		111
3.1.	<i>Dirigeant salarié et dirigeant propriétaire : les mêmes rôles et compétences ?.....</i>	112
3.1.1.	Les compétences attendues d'un leader.....	113
3.1.2.	Spécificités du dirigeant propriétaire.....	114
3.1.3.	Évolution de la notion de propriété.....	121
3.1.4.	Spécificités du dirigeant salarié.....	125
3.1.5.	Le comportement politique du dirigeant.....	129
3.2.	<i>Les rôles convergents du dirigeant.....</i>	131
3.2.1.	Commandant en chef.....	135
3.2.2.	Leader symbolique	137
3.2.3.	Stratégie	140
3.2.4.	Le lien avec les parties prenantes internes et externes	144
3.2.5.	Chef d'orchestre	146
3.3.	<i>Notre définition du dirigeant salarié.....</i>	150
CHAPITRE 4 : L'ARRIVÉE DU NOUVEAU DIRIGEANT SALARIE : UNE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE SPECIFIQUE ?		155
4.1.	<i>La socialisation organisationnelle</i>	156
4.1.1.	Le concept de socialisation organisationnelle	156
4.1.1.1.	La socialisation anticipée	158
4.1.1.2.	L'intégration (ou socialisation active).....	159
4.1.1.3.	Le management de son rôle	159
4.1.2.	La Socialisation Organisationnelle de l'Employé (SOE).....	160
4.1.3.	Les agents socialisateurs	161
4.2.	<i>Évaluation de la socialisation organisationnelle</i>	162
4.2.1.	Les indicateurs liés aux conséquences de la socialisation organisationnelle	162
4.2.2.	La socialisation organisationnelle mesurée par des variables de résultats	163
4.2.3.	La socialisation organisationnelle mesurée par les domaines de socialisation	163
4.2.4.	La socialisation organisationnelle mesurée par son processus	167
4.3.	<i>La socialisation organisationnelle et la reprise d'entreprise</i>	167
4.3.1.	La reprise d'entreprise	167
4.3.2.	La socialisation entrepreneuriale	169
4.3.3.	Le besoin de « re-socialisation » des salariés déjà en place.....	170
4.3.3.1.	Besoin de re-socialisation pluridimensionnel.....	172
4.3.3.2.	Échelle du séisme socio-économique.....	180
CONCLUSION DE LA PARTIE 1		185
PARTIE 2 : LES PHASES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIÉ		187
CHAPITRE 5 : TROIS DIMENSIONS DE L'INTÉGRATION DU DIRIGEANT SALARIE.....		189
5.1.	<i>Créer une nouvelle dynamique socio-économique</i>	190
5.2.	<i>La reprise politico-stratégique</i>	191
5.2.1.	Élaborer et piloter la mise en œuvre stratégique	191
5.2.1.1.	L'implication de tous les membres de l'entreprise dans la mise en œuvre stratégique	198
5.2.1.2.	Le pilotage de la mise en œuvre stratégique par le dirigeant.....	201
5.2.1.3.	Des périodes de vulnérabilité stratégique ?.....	205
5.2.2.	Créer une relation de confiance avec les parties prenantes internes et externes	207
5.2.2.1.	Une relation à créer avec la Gouvernance	207
5.2.2.2.	Une relation à créer avec les acteurs de l'entreprise (légitimité)	208
5.2.2.3.	Une relation à créer avec les autres parties prenantes externes	211
5.2.3.	Les différentes options de reprise politico-stratégique.....	212
5.2.3.1.	La révolution politico-stratégique, stratégie de rupture.....	212
5.2.3.2.	La continuité	213
5.2.3.3.	La construction politico-stratégique heuristique	213
5.2.3.4.	Synthèse des différents types de reprise politico-stratégique.....	214
5.2.4.	La reprise politico-stratégique sur nos terrains d'expérimentation	216

5.3.	<i>La reprise organisationnelle</i>	219
5.3.1.	Reprise de circuits organisationnels.....	219
5.3.1.1.	Les circuits hiérarchiques	219
5.3.1.2.	La délégation.....	223
5.3.1.3.	Les circuits de communication-coordination-concertation	228
5.3.2.	Gardien des normes dans un univers « tétra normalisé ».....	231
5.3.3.	La reprise organisationnelle sur nos terrains d'expérimentation.....	235
5.4.	<i>La reprise managériale</i>	238
5.4.1.	Constructeur de son entourage professionnel	239
5.4.2.	Vendeur pédagogue.....	242
5.4.3.	Gardien de l'idéologie et de la décentralisation du mode de management	244
5.4.4.	La reprise managériale sur nos terrains d'expérimentation.....	247
CHAPITRE 6 : UNE INTEGRATION STRATEGIQUE ?		251
6.1.	<i>Le dirigeant : acteur de la performance socio-économique</i>	252
6.2.	<i>Qu'est-ce qu'une intégration stratégique ?</i>	260
6.2.1.	Définitions	260
6.2.1.1.	Définition de l'intégration	260
6.2.1.2.	Définition de l'intégration stratégique au sens des ressources humaines	262
6.2.1.3.	Définition de l'intégration stratégique au sens de la stratégie.....	262
6.2.2.	Les risques post-arrivée et ses conséquences	264
6.2.3.	Courbes d'apprentissage.....	266
6.2.3.1.	Les compétences faciles à transférer	267
6.2.3.2.	Les compétences difficiles à transférer.....	268
6.3.	<i>Émergence d'un quatrième type de reprise : la reprise du rôle de dirigeant</i>	268
6.3.1.	Les composantes de la reprise du rôle de dirigeant	268
6.3.2.	La reprise du rôle de dirigeant sur nos terrains d'expérimentation	275
6.4.	<i>Les dispositifs et tactiques qui facilitent l'intégration stratégique</i>	277
6.4.1.	Les tactiques de socialisation organisationnelle.....	278
6.4.1.1.	Les tactiques formelles et informelles.....	278
6.4.1.2.	Les tactiques collectives et individuelles.....	279
6.4.1.3.	Les tactiques séquentielles et aléatoires.....	280
6.4.1.4.	Les tactiques fixes et variables	280
6.4.1.5.	Les tactiques « en série » et disjointes.....	281
6.4.1.6.	Les tactiques d'investissement et de désinvestissement.....	281
6.4.2.	Les tactiques individuelles d'intégration stratégique	282
6.4.2.1.	La recherche d'informations.....	282
6.4.2.2.	Les autres comportements proactifs.....	285
6.4.3.	Le tutorat.....	286
6.4.3.1.	Le tutorat de transfert.....	287
6.4.3.2.	Le tutorat d'intégration	288
6.4.4.	La formation intégrée.....	290
6.5.	<i>Les outils qui facilitent l'intégration stratégique</i>	293
6.5.1.	Le Plan Stratégique Interne et Externe (Pasintex)	294
6.5.2.	Le Plan d'Actions Prioritaires.....	296
6.5.3.	La grille de compétences et la grille de comportements.....	298
6.5.4.	Le Produit Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP)	301
6.5.5.	Le tableau de bord de pilotage stratégique	302
CHAPITRE 7 : DETERMINER LES BESOINS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIE POUR DEFINIR UN PLAN DE REPRISES.....		305
7.1.	<i>Les variables de détermination de besoin de socialisation organisationnelle</i>	306
7.1.1.	L'« origine » et le passé professionnel	308
7.1.2.	La situation économique de l'entreprise	313
7.1.3.	La situation sociale de l'entreprise.....	318
7.1.4.	Le degré d'enracinement du prédécesseur	322

7.1.5.	La mise en place de dispositifs et de relais	326
7.1.6.	Le(s) facteur(s) de changement de dirigeant.....	329
7.1.7.	La cohésion de l'équipe de direction / groupe dirigeant.....	330
7.1.8.	Le niveau de pilotage et de mise en œuvre stratégique innovante	334
7.1.9.	Le mode et les outils de management en place	336
7.1.10.	La relation avec la gouvernance.....	340
7.2.	<i>Définition du plan de reprises à partir de « l'auto-diagnostic » des besoins de socialisation organisationnelle</i>	<i>343</i>
7.2.1.	Pertinence des variables et « auto-diagnostic » des besoins de socialisation organisationnelle	343
7.2.2.	Projet personnel : opérationnalisation de nos hypothèses prescriptives	348
CHAPITRE 8 : PROPOSITION D'UN MODELE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT SALARIE (SOD)		363
8.1.	<i>Définition et domaines de la SOD.....</i>	<i>364</i>
8.2.	<i>Les différents niveaux d'analyse de la SOD.....</i>	<i>365</i>
8.3.	<i>Les agents socialisateurs de la SOD</i>	<i>368</i>
8.3.1.	L'ancien dirigeant.....	369
8.3.2.	Les membres de l'équipe de direction	371
8.3.3.	La Gouvernance.....	372
8.3.4.	Les autres parties prenantes internes et externes	372
8.4.	<i>Les indicateurs d'évaluation de la SOD.....</i>	<i>374</i>
8.4.1.	Les indicateurs qualitatifs.....	375
8.4.2.	Les indicateurs quantitatifs	380
8.4.3.	Les indicateurs financiers	385
8.4.4.	Évaluation du degré de SOD sur nos terrains d'expérimentation	387
8.5.	<i>Modélisation de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié</i>	<i>396</i>
CONCLUSION DE LA PARTIE 2		401
CONCLUSION GÉNÉRALE		403
BIBLIOGRAPHIE.....		413
LEXIQUE.....		441
TABLE DES FIGURES		445
TABLE DES TABLEAUX		451
TABLE DES ANNEXES		455
ANNEXE 1 : LES DIFFERENTES VERSIONS DE NOTRE GUIDE D'ENTRETIEN		457
ANNEXE 2 : MATRICE DE LA LETTRE DE DEMANDE D'ENTRETIEN ENVOYEE AUX DIRIGEANTS.....		461
ANNEXE 3 : INTEGRALITE DES IMPUTATIONS DE NOS VERBATIM DANS NOTRE NOMENCLATURE		463
ANNEXE 4 : LE PRODUIT-OBJECTIFS-METHODES-PRESTATIONS (POMP) DU NOUVEAU DIRIGEANT.....		545
TABLE DES MATIÈRES		553

RÉSUMÉ

Le métier de dirigeant est **riche** et **complexe** et un changement de « numéro un » mal appréhendé peut avoir un impact sur la performance socio-économique, la stratégie, la politique ou encore l'organisation de l'entreprise. Faciliter l'arrivée du nouveau dirigeant est donc un enjeu important pour la survie-développement de l'organisation, d'autant que sa socialisation organisationnelle reste peu étudiée.

La première partie explicite les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche, et présente les terrains d'expérimentations de nos hypothèses et de nos outils. L'exploitation d'entretiens réalisés avec des dirigeants permet de définir le métier de dirigeant et de mettre en exergue les rôles et les compétences spécifiques du dirigeant salarié. La relation entre le dirigeant et sa Gouvernance est également étudiée. Son besoin particulier de socialisation organisationnelle est alors démontré, notamment par rapport à un repreneur d'entreprise et à un salarié « classique ».

Dans la seconde partie, la théorie de la socialisation organisationnelle est adaptée au métier exigeant et unique de dirigeant, via le concept de **Socialisation Organisationnelle du Dirigeant** (SOD). Ce modèle répond aux **besoins spécifiques** de socialisation du dirigeant, notamment lors de l'intégration, étape charnière de la socialisation organisationnelle. Elle est constituée de **quatre types de reprises** : une reprise politico-stratégique, une reprise organisationnelle, une reprise managériale et une reprise du rôle de dirigeant. La qualité de ces reprises aboutit à la qualité de l'intégration du dirigeant, requalifiée d'**intégration stratégique** à cause de ses enjeux. Une **grille d'analyse** est proposée afin de permettre au nouveau dirigeant de mieux appréhender l'organisation qu'il va diriger, mais également ses propres besoins de socialisation organisationnelle au travers des variables et facteurs qui la composent.

Dirigeant salarié – socialisation organisationnelle – intégration stratégique – reprise managériale – reprise politico-stratégique – reprise organisationnelle – rôle – métier – évaluation – performance socio-économique – diagnostic – équipe de direction – agents socialisateurs – formation intégrée – outils de pilotage – recherche-intervention