

Frank Bournois  
Jérôme Duval-Hamel  
Sylvie Roussillon  
Jean-Louis Scaringella

# COMITES EXECUTIFS

**Voyage au cœur de la dirigeance**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

## Chez le même éditeur

### Sur la gouvernance

Denise Kenyon-Rouvinez, Gabs et Thierry Lombard, *La succession dans l'entreprise familiale*

Henry Mintzberg, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*

Pascal Viénot, *La gouvernance de l'entreprise familiale*

### Sur le management

MBA, L'essentiel du management par les meilleurs professeurs

Éric Albert, Frank Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Jacques Rojot, Sylvie Roussillon et Renaud Sainsaulieu, *Pourquoi j'irais travailler*

Korsak Chairasmisak et Sophie Faure, *Enseignements d'un dirigeant asiatique*

Manfred Kets de Vries, *Combat contre l'irrationalité des managers*

Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien*

### Sur la formation des dirigeants

Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*

Bruno Dufour et Martine Plompen, *Les meilleures pratiques du développement des dirigeants*

*Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05*

*www.editions-organisation.com  
www.editions-eyrolles.com*

Avec la collaboration de Marguerite Cardoso



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2007

ISBN : 978-2-212-53801-4

# Remerciements

*Comités exécutifs* est une œuvre collective. C'est celle de l'ensemble des contributeurs qui ont patiemment attendu la composition finale.

Nos remerciements s'adressent :

- aux membres des comités exécutifs et de conseil d'administration et dirigeants, rencontrés depuis nos premiers travaux à la fin des années 1990 ;
- à nos collègues en France et à l'étranger avec qui les échanges constituent des moments privilégiés de ressourcement sur ces sujets ;
- aux membres du comité éditorial qui nous ont consacré du temps, sans compter. Que Michèle Millot trouve ici l'expression de notre sincère reconnaissance !
- aux traducteurs, sous la direction de Nicholas Lorrinan pour les versions anglaise et française ;
- à Guillaume de Lacoste Lareymondie et à Marguerite Cardoso pour leur remarquable travail d'éditeur ;
- à Brigitte Blandin qui a veillé et contribué, sans faillir, à l'élaboration du document et à l'harmonisation générale des versions française et anglaise.

# Préface

Thierry de LA TOUR D'ARTAISE  
Président-directeur général du groupe SEB

La littérature managériale est, depuis quelques années, abondante et même, à certains égards, foisonnante. De nombreux livres, d'abord aux États-Unis et aujourd'hui en Europe, sont consacrés aux méthodes de management et l'on peut parfois douter de leur contribution effective à la pratique.

C'est pourquoi l'ouvrage que j'ai le plaisir de préfacier est une heureuse surprise. *Comités Exécutifs* est une véritable encyclopédie de l'art de la dirigeance. Il traite de tous les sujets relatifs aux « top executives », membres de comités exécutifs d'entreprises ou d'organisations.

Je souhaite féliciter de son initiative le talentueux quadrige qui a inspiré et dirigé sa réalisation.

Frank Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Sylvie Roussillon et Jean-Louis Scaringella apportent à ce titre leurs connaissances des thèmes à la pointe de la recherche en management stratégique, conduite du changement et développement personnel. Leurs domaines de spécialité, très complémentaires, leur permettent d'aborder le métier des dirigeants sous ses multiples facettes stratégique, managériale, organisationnelle, sociologique, psychologique, historique, juridique et internationale. Tous, à des titres divers, appartiennent à des comités de direction et peuvent donc établir le lien indispensable entre la théorie et la pratique.

Ils ont réuni et animé une palette de prestigieux contributeurs à cette encyclopédie. Celle-ci est, en effet, constituée de près de 150 noti-

ces écrites par des chercheurs, experts ou dirigeants d'entreprises de tous pays.

*Comités Exécutifs* est sans doute le premier ouvrage au monde relatif à la vie intime des Comex et des équipes de direction. Je tiens à souligner que depuis quelques années des ouvrages traitent fort heureusement de la gouvernance d'entreprise et du fonctionnement des conseils d'administration. C'est en revanche au métier des « top executives » qu'est consacré *Comités Exécutifs*. Et tous ses aspects sont abordés : qui sont les dirigeants ? D'où viennent les dirigeants ? Que font les dirigeants ? Dans quel contexte évoluent-ils ?

On trouvera ainsi des articles consacrés aux dirigeants en tant qu'individus, qui traitent par exemple de leur profil psychologique, de leurs réseaux, de leur culture, des relations avec leur entourage, de leur fragilité, de leurs souffrances ou de leur gestion de carrière.

Est également abondamment traitée la question de l'origine des dirigeants : leur sélection, la gestion des hauts potentiels, leurs formations initiale et continue et leur parcours initiatique. Le rôle des dirigeants et les meilleures pratiques professionnelles constituent, bien sûr, le cœur de l'ouvrage. Les dirigeants en poste ou ceux qui aspirent à entrer dans un comité exécutif y trouveront matière à réflexion sur le leadership, la démarche stratégique, le management des talents, la prise de décision stratégique, la relation avec le président et le conseil d'administration, la gestion des crises, les relations avec les nombreux partenaires de leur environnement

(banquiers, pouvoirs publics, syndicats, groupes de pression...).

Je veux relever l'intérêt des notices consacrées à la communication du dirigeant : rapports avec les journalistes, réseaux de communication officieux, art de manager les réseaux formels et informels, etc.

Cette encyclopédie permet de pénétrer au cœur des équipes dirigeantes par de multiples entrées. L'un de ses mérites est d'aborder non seulement les problèmes du point de vue des performances du dirigeant, mais aussi de l'équipe de direction. Les contributeurs ont bien compris que l'entreprise constitue une microsociété dont l'efficacité passe par des performances individuelles et collectives.

L'environnement du Comex est abondamment traité. Le contexte international dans lequel baignent les entreprises est vu sous ses angles géopolitique et culturel, et certains articles offrent l'occasion d'évaluer les différences d'approche managériale entre les pays.

Comme l'écrit l'un des auteurs, la gouvernance d'entreprise n'est pas universelle et l'art de diriger n'est donc pas le même en Russie ou en Chine, aux États-Unis et au Maroc. Une véritable cartographie du paysage de la gouvernance d'entreprise nous est proposée. Sans oublier les questions d'éthique et de responsabilité auxquelles nous sommes tous les jours confrontés et qui appellent réflexion personnelle et collective.

Le simple parcours du sommaire de cet ouvrage montre la multiplicité des questions liées à l'art de la dirigeance et la diversité des compétences exigées aujourd'hui des « top executives » dans l'univers hyper compétitif des entreprises, à l'échelle internationale.

C'est dire que les directeurs généraux qui souhaitent améliorer la performance de leur entreprise doivent se concentrer sur les caractéristiques et les qualités de leurs dirigeants et de leurs équipes dirigeantes.

L'une des questions qui peuvent se poser est de déterminer si la performance de l'entreprise passe plutôt par une équipe dirigeante homogène ou hétérogène.

La conclusion d'ensemble que je tire de cette lecture est que la diversité au sein des équipes dirigeantes améliore la créativité et l'audace dans les stratégies. Mais elle peut affecter la rapidité de l'entreprise quand il s'agit de prendre des décisions d'urgence et de les mettre en œuvre.

C'est là que les éclairages qui nous sont offerts dans les notices traitant de conduite du changement, de communication et de leadership peuvent être utiles. À l'aube de 2010, plus que jamais se précise la guerre des talents et la nécessité induite de bien préparer et de fidéliser les managers à potentiel qui deviendront un jour membres du Comex. Il s'agit là d'une mission commune et d'une responsabilité collective de toutes les parties prenantes : *business schools* et universités, dirigeants en place ou futurs dirigeants.

On le comprendra par ce qui précède, cet ouvrage est d'une richesse inouïe. Bien sûr, certaines questions auraient pu faire l'objet de développements plus importants comme le rôle des femmes au sein des équipes de direction ou la dirigeance dans les petites entreprises.

Chaque entreprise est particulière de par son histoire, sa nationalité, son actionnariat ou sa culture. Il n'y a pas de mode de dirigeance unique et idéal. C'est l'intérêt de *Comités Exécutifs*, par la diversité de ses contributions, de nous donner des éclairages différents d'où chacun tirera ses propres enseignements.

Je ne doute pas que cet ouvrage devra figurer désormais dans la bibliothèque personnelle des dirigeants et des aspirants dirigeants.

Je recommande sa lecture aux membres des comités exécutifs, aux directeurs des ressources humaines, aux dirigeants d'universités d'entreprises et, bien sûr, à tous ceux qui, dans les *business schools*, aspirent à faire partie d'une instance de direction.

# Table des matières

REMERCIEMENTS	V
PRÉFACE <i>DE THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE</i>	VI
INTRODUCTION <i>LA DIRIGEANCE : UN NOUVEAU CHAMP D'ÉTUDES</i>	1

## 1

### Qui sont les dirigeants ?

---

ÉQUIPES DIRIGEANTES		RÉSEAUX DU DIRIGEANT	
Évaluation des équipes dirigeantes <i>Donald C. Hambrick</i>	19	Les dirigeants d'entreprise : un nouveau groupe social ? <i>Bernard Galambaud</i>	59
Diversité et équipes dirigeantes <i>Susan Schneider, Erwan Bellard</i>	25	L'influence personnelle dans une équipe dirigeante multinationale <i>Jane. E. Salk, Mary Y. Brannen</i>	75
Profil des dirigeants du CAC 40 <i>Jérôme Baray, Frank Bournois</i>	31	L'entourage du dirigeant <i>Tessa Melkonian, Frank Bournois</i>	79
Gestion des contradictions stratégiques <i>Wendy K. Smith, Michael L. Tushman</i>	37	Le binôme DRH-DG <i>Frank Bournois, Catherine Voynet-Fourboul</i>	86
Culture d'entreprise et dirigeants <i>Maurice Thévenet</i>	47	Le dirigeant d'entreprise, les offres et les clients <i>Jean-Marie Ardisson</i>	91
Le renouvellement du dirigeant <i>Quentin Lefebvre</i>	54		

Gestion des ressources humaines des équipes dirigeantes <i>Kevin D. Clark, Christopher J. Collins</i>	97	<b>FRAGILITÉS DU DIRIGEANT</b> Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise <i>Eugène Enriquez</i>	166
<b>CARRIÈRES ET MOTIVATIONS D'UNE ÉLITE</b>		La part d'ombre des dirigeants <i>Manfred Kets de Vries, Katharina Balazs</i>	170
La rémunération des dirigeants <i>Christiane Alcouffe</i>	105	Vertige de Narcisse au cœur de l'entreprise <i>Bénédicte Haubold</i>	177
Le salaire des dirigeants <i>Shaun Tyson</i>	119	Dirigeants narcissiques <i>Michael Maccoby</i>	182
Les pratiques de gestion de carrière <i>Yebuda Baruch</i>	127	L'effet néfaste du stress sur les dirigeants <i>Sharon Mcdowell-Larsen</i>	185
Les orientations de carrière interne des dirigeants <i>Brooklyn C. Derr</i>	139	Le stress des dirigeants <i>Sylvie Roussillon, Jérôme Duval-Hamel</i>	191
Dirigeance : quelles ancrs de carrière ? <i>Edgar H. Schein</i>	143	La souffrance des dirigeants <i>Francesco Novara</i>	199
L'entreprise et la gestion des dirigeants <i>Bernard Galambaud</i>	150	Les dirigeants et leur capital santé <i>Frank Bournois, Sylvie Roussillon</i>	206
Itinéraire de dirigeant <i>Muriel Pénicaud</i>	159	Le leader toxique : un cadre conceptuel <i>Jean Lipman-Blumen</i>	212

## 2

**D'où viennent les dirigeants ?**

<b>SÉLECTION DES DIRIGEANTS</b>		Choix et formation des dirigeants en France et en Allemagne <i>Frédérique Alexandre-Bailly, Marion Festing, Claudia Jonczyk</i>	245
L'origine singulière des dirigeants français <i>Philippe d'Iribarne</i>	221	<b>PARCOURS PERSONNEL ET PROFESSIONNEL</b>	
Identifier les futurs dirigeants <i>Sylvie Roussillon, Frank Bournois</i>	226	Grandir comme dirigeant <i>Louis Dugas</i>	251
Le profil des dirigeants <i>Philippe Gasparetto, Claire Renoux</i>	234	Coaching : comment peut-on être dirigeant ? <i>Thierry Chavel</i>	260
La modestie des dirigeants <i>Mireille Fesser</i>	238	Pratiques de dirigeance <i>Bruno Rousset</i>	264
Le recrutement de dirigeants <i>Daniel Grenon</i>	242		



Le parcours du dirigeant <i>Leonard D. Schaeffer</i>	269	L'évaluation des besoins en formation des dirigeants <i>Melvin Sorcher, James Brant</i>	325
Le parcours initiatique du futur dirigeant <i>Maryse Dubouloy</i>	275	<b>COMPÉTENCES PERSONNELLES ET COLLECTIVES</b>	
Dirigeance d'entreprise et institutions <i>Isabelle Huault</i>	282	L'intelligence perceptuelle dans les PME et les PMI <i>Philippe Callot</i>	332
L'influence des fondateurs d'entreprise <i>Teresa Nelson</i>	289	L'excellence par l'intelligence émotionnelle <i>Malcolm Higgs, Vic Dulewicz, Chris Brewster</i>	339
<b>FORMATION</b>		Dirigeance : pour une pensée circulaire <i>Patrice Stern, Anne-Claire de Lavigerie</i>	349
Formation des dirigeants, un perpétuel parcours de progrès <i>Jean-Louis Scaringella</i>	296	Quand le dirigeant doit-il sortir des sentiers battus ? <i>Luciano Traquandi</i>	356
La formation des dirigeants <i>Hervé Borensztein</i>	302	Incertitudes environnementales et performance de l'entreprise <i>Bruce A. Walters, Richard L. Priem, Vinay K. Garg</i>	363
La formation des dirigeants <i>Sergio Vasquez-Bronfman</i>	306		
La formation des dirigeants ou le leadership instrumentalisé <i>Bruno Dufour</i>	313		
Évaluer la formation des leaders <i>Jennifer W. Martineau, Kelly M. Hannum</i>	318		

## 3

**Que font les dirigeants ?**


---

<b>LEADERSHIP</b>		La théorie des organisations et le dirigeant <i>Jacques Rojot</i>	408
Le développement du leadership <i>Alain Gauthier</i>	373	<b>GESTION DES COLLABORATEURS</b>	
Le dirigeant, réducteur de violences dans l'entreprise <i>Sylvie Roussillon</i>	378	Gérer la moindre performance des collaborateurs <i>Jean-François Manzoni, Jean-Louis Barsoux</i>	413
Excellence humaine et gouvernance <i>Sophie Faure, Françoise Tollet</i>	386	Manager les talents <i>Pierre Mirallès</i>	420
La démarche stratégique du dirigeant <i>Daniel Hervouët</i>	398	Les théories de la motivation à l'usage des dirigeants <i>Jean-Michel Plane</i>	425
Les dirigeants des collectivités territoriales <i>Jean-Pierre Dudézert</i>	404		

Petits chefs et dirigeance <i>Maurice Thévenet</i>	433	La transformation organisationnelle <i>Patrick Besson</i>	518
Les conséquences du harcèlement hiérarchique <i>Bennett J. Tepper</i>	439	Faciliter le renouveau stratégique <i>Steven W. Floyd, Peter J. Lane</i>	526
<b>PRISE DE DÉCISION</b>		Développer la dynamique entrepreneuriale <i>Olivier Basso</i>	535
Le dirigeant stratège <i>Frédéric Fréry</i>	442	Réussir les évolutions de l'organisation avec le RSVP <i>Stephan Franz Gellrich</i>	543
Dirigeant et décision <i>Hervé Laroche</i>	448	<b>GESTION DE CRISE</b>	
Le dirigeant seul face à la décision <i>Bruno Jarrosson</i>	453	Le dirigeant face aux situations de crise <i>Christophe Roux-Dufort</i>	549
Les conseils d'administration en tant que groupes de décision <i>Daniel P. Forbes, Frances J. Milliken</i>	457	Dirigeants et gestion de crise <i>Patrick O'quin</i>	555
L'arbitrage des dirigeants <i>Alain Ollivier</i>	464	La réponse stratégique à l'échec d'une tentative d'OPA <i>Sayan Chatterjee, Jeffrey S. Harrison, Donald D. Bergh</i>	559
Dirigeants : n'oubliez pas la technologie ! <i>Victoire de Margerie</i>	468	Le chef militaire en gestion de crise <i>Bernard Guevel</i>	563
Les utopies sociales de la dirigeance <i>Philippe Trouvé</i>	474	<b>GESTION DU TEMPS</b>	
<b>COMMUNICATION</b>		La gestion au quotidien des priorités du dirigeant <i>Carole Drucker-Godard</i>	569
L'art de communiquer <i>Thierry Boudès</i>	483	Temps et innovation : des arbitrages explicites <i>Delphine Manceau</i>	576
Les rapports ambigus entre journaliste et dirigeant <i>Pascal Junghans</i>	488	Les trois cadres temporels de l'organisation et de la direction de l'entreprise <i>Michelle Bergadaà</i>	582
Les équipes dirigeantes multilingues <i>Jane Henderson Kassis</i>	493	<b>FINANCE</b>	
Le <i>grapevine</i> dans les organisations <i>Allan J. Kimmel</i>	499	Rationalité limitée, coûts fixes et structure d'un secteur d'activité <i>David G. Hoopes, Douglas R. Johnson</i>	589
Le mauvais usage de l'information <i>Donald A. Marchand</i>	506	Le dirigeant et le banquier <i>Éric Lamarque</i>	595
<b>CONDUITE DU CHANGEMENT</b>		Passifs sociaux, DRH, directeur financier et actuaires : même combat ! <i>Pierre Laversanne, Claude Rouleau</i>	601
L'enjeu de la diffusion internationale de la culture <i>Jean-Paul Lemaire, Nathalie Prime</i>	511		

L'évaluation des ressources immatérielles <i>Jean-Jacques Pluchart</i>	604	La médiation en pme : dispositif d'appui au dialogue social <i>Catherine Voynet-Fourboul</i>	626
Planification et budget <i>Olivier Saulpic</i>	612	Rénover le dialogue social <i>Joseph Musseau</i>	633
<b>RELATIONS SOCIALES</b>			
Les relations sociales et les dirigeants <i>Jérôme Duval-Hamel</i>	620		

## 4

### Dans quels contextes évoluent-ils ?

---

<b>INTERNATIONALISATION</b>		Théorie de l'agence, enracinement des dirigeants et gouvernement d'entreprise	
Géopolitique et risques internationaux <i>Pascal Chaigneau</i>	639	<i>Alain Finet</i>	690
Dirigeants et internationalisation <i>Stefan Schmid</i>	643	Paysage de la gouvernance d'entreprise <i>Andrew Kakabadse,</i> <i>Nada K. Kakabadse</i>	697
La co-gestion dans le système allemand de gouvernance d'entreprise <i>Stefan Schmid</i>	650	<b>GOUVERNANCES SPÉCIFIQUES</b>	
Les dirigeants marocains face à la modernité <i>Karim Gassemi</i>	658	Le système allemand de gouvernance d'entreprise <i>Stefan Schmid</i>	706
Distance culturelle et gouvernement d'entre- prise dans la décision d'internationalisation <i>Fabrice Roth</i>	664	Dirigeance d'entreprise en Russie : un état des lieux <i>Anatoly Zhbulev, Frédéric Jallat</i>	713
L'univers des dirigeants : un défi pour le traducteur <i>Nicholas Lorriman</i>	670	Gouvernance des entreprises familiales <i>Gérard Hirigoyen</i>	721
<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>		La dirigeance des entreprises publiques françaises <i>Franck Brillet,</i> <i>Gilles de la Ménardière</i>	
La convergence internationale des systèmes de gouvernance <i>Jérôme Caby</i>	676	Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des pmi en sous-traitance industrielle <i>Olivier Bachelard</i>	738
Gouvernement des entreprises <i>Pierre-Yves Gomez</i>	683		

Problèmes de structure et d'agence dans la dirigeance des sociétés de service aux entreprises <i>Kevin D. Clark, Jonathan P. Dob, Stephen A. Stumpf</i>	745	La surveillance d'entreprise en France <i>Muriel de Fabregues</i>	793
<b>RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES</b>		Accroître la valeur d'une entreprise par la détection et la prévention de la criminalité en col blanc <i>Karen Schnatterly</i>	800
Internationalisation de l'actionnariat des grandes entreprises <i>Franck Bancel</i>	752	L'institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance de l'entreprise <i>Samuel Mercier</i>	808
Actionnariat salarié et performance <i>Franck Brillet</i>	757	Déontologues, corporate responsibility et dirigeance <i>Yves Medina</i>	813
Changements de dirigeant et richesse des actionnaires <i>Isabelle Dberment-Ferère</i>	766	Le dirigeant et l'équité <i>Jean-Marie Peretti</i>	818
Décrypter les lettres présidentielles aux actionnaires <i>Sébastien Point</i>	775	Éthique, cynisme et dirigeance <i>Jacques Delga, Gilles Van Wijk</i>	821
<b>ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ</b>		Pour une éthique du dirigeant <i>Dom Hugues Minguet</i>	827
La responsabilité civile des dirigeants d'entreprise <i>Sylvie Hebert</i>	784	<b>BIOGRAPHIE DES AUTEURS</b>	837

# Introduction

## *La dirigeance : un nouveau champ d'études*

*« Le chef est un homme qui a besoin des autres » Paul Valéry*

Première contribution du livre, cette introduction précise le concept de dirigeance et répond, en termes simples, aux principales questions de la fonction de direction générale d'entreprise. Tout d'abord, elle présente la genèse de l'ouvrage et le contexte de sa réalisation pour en faciliter l'utilisation. Elle veut également aider le lecteur à choisir les contributions qui l'éclaireront dans sa réflexion sur la dirigeance, complément indispensable de la gouvernance si souvent évoquée dans les médias et les travaux de recherche.

La fonction de direction générale a été étudiée tout au long du xx<sup>e</sup> siècle, de Fayol en passant par Barnard, Mintzberg, Kotter et Hambrick. Cet ouvrage se propose de la revisiter à la lumière des grands changements organisationnels qui se sont produits et qui se profilent à l'aube 2010 : mondialisation des structures d'entreprise, raccourcissement des temps de décision, encastrement des enjeux des parties prenantes de la vie l'entreprise.

Deux observations majeures nous ont conduit à entreprendre ce travail collectif :

- une connaissance fragmentaire du fonctionnement des équipes dirigeantes, qui n'est pas encore constituée comme un champ de recherche défini. Elle contraste avec une surproduction de travaux scientifiques et de réflexions sur la gouvernance d'entreprise. Les grandes théories de la gouvernance ont

souvent de la peine à démontrer le réel impact de la personne dirigeante sur la création de valeur de l'entreprise (question habituellement posée en lien avec celle des niveaux rémunération des dirigeants). Mais les fonds d'investissement comme les actionnaires sont de plus en plus vigilants au choix de ceux qui ont en main au quotidien les destinées de l'entreprise et les changements stratégiques. Pour preuve, la prise en compte croissante par les agences de notation et les fonds de pension des systèmes de détection et de développement des hauts potentiels, créateurs de la valeur de demain ;

- la tendance à survaloriser le droit des actionnaires sur l'entreprise qui leur appartient (théorie des droits de propriété). Ceci peut aller jusqu'au stade inquiétant de la non-reconnaissance de la compétence et de l'autonomie indispensables pour diriger des entreprises. Les tenants de la théorie de l'agence nous suggèrent que les actionnaires, maîtres de la stratégie de l'entreprise, veillent en tant que « principal » à sa bonne exécution par des dirigeants qui ne seraient que de simples « agents » de leurs volontés déléguées, d'où la forte préoccupation de contrôler la loyauté des comportements des dirigeants plus même que de s'assurer des conditions favorisant l'efficacité de leurs décisions et choix stratégiques.

## Qu'entendre par le concept de dirigeance ?

Notre position scientifique s'est progressivement construite, à l'occasion d'échanges avec des auteurs des théories de la gouvernance exprimant certaines de leurs difficultés théoriques et de confrontations d'idées avec des membres de comités exécutifs en Europe. Les évolutions actuelles insistent sur la dualité des responsabilités entre le conseil d'administration représentant les intérêts des actionnaires, et les équipes de direction générale. Un actionnaire n'est pas toujours compétent en matière de gestion d'entreprise et ses représentants, même les plus avisés, sont éloignés de la complexité de l'entreprise. Analyser, conseiller et diriger sont des postures et des savoir-faire complémentaires mais qui ne mobilisent pas les mêmes compétences. Dans la cartographie du contrôle et des pouvoirs dans l'entreprise, il nous semble important de distinguer trois territoires.

### *Trois territoires en interaction*

#### 1. La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise (les actionnaires et leurs représentants) a comme principal point d'entrée la création de valeur pour l'investisseur, la surveillance des dirigeants, la délimitation de leur espace discrétionnaire et la transparence dans l'information procurée.

#### 2. La dirigeance d'entreprise

La dirigeance d'entreprise (dirigeants agissant comme un noyau stratégique en charge de la direction générale) a comme principal point d'entrée l'orchestration des grandes décisions du conseil d'administration et la préparation de leur mise en œuvre stratégique. Nos recherches en liaison avec les dirigeants soulignent combien il est paradoxal de diriger dans un espace d'autonomie réduite, alors que la stratégie vise

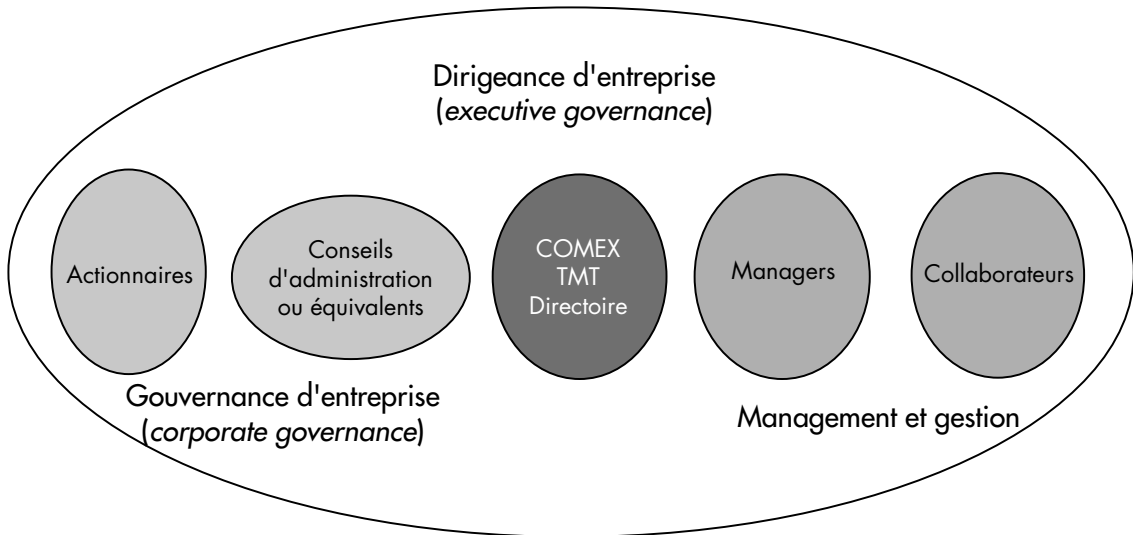
à ouvrir largement les champs d'action possibles. Les réflexions actuelles sur la gestion insistent sur la notion d'*empowerment* (responsabilisation) pour tous les salariés de l'entreprise. Comment imaginer que les dirigeants ne bénéficieraient pas en premier de cet *empowerment* ?

La dirigeance revient à analyser les questions de gouvernance depuis la posture particulière des dirigeants. Elle concerne le fonctionnement des dirigeants et des équipes de direction générale, ainsi que leurs spécificités. L'organe de direction est souvent appelé « COMEX » (comité exécutif), DG (direction générale), CODG (comité de direction générale), comité stratégique... Quand il s'agit d'une structure en conseil de surveillance/directoire, ce sont des membres du directoire dont les pouvoirs sur les orientations stratégiques et les engagements de l'entreprise ont été précisés et élargis (lors des lois NRE en France), de même que ceux des directeurs délégués institués avec des pouvoirs élargis face au président du conseil d'administration (CA).

Par opposition à la cartographie classique, cet ouvrage se centre plutôt sur les initiatives, les marges de manœuvre, les zones d'autonomie des dirigeants qui bénéficient de la prérogative du « choix organisationnel et stratégique » au sens de J. Child (1972)<sup>1</sup>.

La dirigeance a pour objet le fonctionnement des équipes gouvernementales de l'entreprise. La notion de « dirigeance » renvoie à la question de la régulation de l'entreprise depuis le COMEX, tandis que celle de « direction générale » renvoie à la fonction de coordination des activités. La dirigeance est porteuse des enjeux politiques et de contrôle que sont amenés à traiter, de manière singulière, les membres de COMEX.

1. J. Child, « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice ». *Sociology*, vol. 6, n° 1, 1-22, 1972.



### Les trois territoires de la dirigeance

#### 3. Le management et les collaborateurs

En remplissant leur mission, les dirigeants assument la responsabilité d'élaborer, de proposer et de piloter les projets stratégiques.

Sur le versant du « management », ils traduisent les choix stratégiques arrêtés avec le CA et facilitent leur mise en œuvre par l'ensemble de la ligne managériale qu'ils animent. Les managers prennent alors le relais avec leurs propres collaborateurs. Les modalités de reporting mises en place assurent la qualité et la transparence de l'information des parties prenantes, au bénéfice du management, du COMEX et du conseil d'administration représentant les partenaires externes de l'entreprise.

Quand nous parlons de dirigeants, nous tenons à bien faire la distinction entre :

- les dirigeants-mandataires sociaux, membres du COMEX ou du directoire. Ce sont les dirigeants de plus haut niveau dont le nombre dépasse rarement une vingtaine de personnes ;
- les cadres dirigeants tenant des fonctions éminentes, non membres du COMEX. Des entreprises de même taille peuvent avoir un nombre de cadres dirigeants variable (rapport de 1 à 10), en fonction de leur secteur d'activité, de leur choix organisationnels (nombre d'unités, d'agences, ...) et de la culture d'entreprise. Nos recherches sur le CAC 40 et le SBF 120 français montrent que certaines entreprises évoquent volontiers leur top 100, alors que d'autres font référence au top 1000 ;
- les cadres supérieurs ;
- les managers et les collaborateurs.

Cet ouvrage est dédié aux dirigeants et, par assimilation, aux cadres dirigeants, potentiellement conduits à les remplacer au sein du COMEX.

La dirigeance est bien à la fois une activité, celle des dirigeants dans l'exercice de leur fonction de direction générale et un corpus théorique, voué à la posture spécifique des dirigeants,

de l'équipe constituant le COMEX, le TMT (Top Management Team, au sens de Hambrick) ou le directoire, et de la fonction de direction générale.

Ce champ ne saurait être réduit à la seule analyse du fonctionnement de l'équipe dirigeante. La dirigeance englobe également les caractéristiques de cette population, tout comme ses contextes d'action : juridique, sociologique ou psychologique.

## La genèse du projet

### *Un réel besoin constaté au contact régulier des dirigeants*

L'idée nous est venue à la suite de la parution croissante de livres ou d'articles consacrés à la gouvernance d'entreprise ou à des thématiques spécialisées de dirigeance (développement du leadership, rémunération des dirigeants, ...) sans offrir de vision d'ensemble.

La lecture des travaux relatifs à la gouvernance présente aussi un déficit d'observations pratiques ; l'univers des équipes de direction générale (*a fortiori* dans les grands groupes) est difficilement accessible pour le chercheur peu introduit dans ce cercle rapproché (*inner circle*) qu'est le COMEX, sans parler des mesures naturelles de prudence prises par les dirigeants et par les entreprises en matière d'informations diffusées à l'extérieur. En somme, la littérature abonde en apports sur comment contrôler/surveiller les dirigeants, alors qu'elle ignore presque l'originalité des activités de ce petit groupe, dont les décisions ont un impact considérable.

La dirigeance correspond à des besoins très concrets exprimés par les dirigeants. Nous les avons déjà identifiés dans nos recherches antérieures et dans nos rencontres régulières avec des dirigeants d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Les dirigeants ressentent combien les attentes à leur égard évoluent, s'exacer-

bent, sont souvent contradictoires. Ils sont conscients d'un besoin de réflexion sur ces fonctions et de prise de recul par rapport aux enjeux actuels, d'autant plus qu'ils insistent pour que les futurs dirigeants portent un regard global sur l'entreprise, ses contextes et leur mission propre.

Nous avons interrogé 94 membres de comités exécutifs européens, entre 1999 et 2000, afin de connaître leurs préoccupations pratiques et leurs besoins de connaissances. Les résultats de cette enquête téléphonique sont tout aussi éclairants que convergents<sup>1</sup> :

- trouver la posture adaptée face aux nouvelles règles de gouvernance ;
- optimiser le fonctionnement de l'équipe dirigeante ;
- mieux connaître les caractéristiques personnelles de l'individu-dirigeant ;
- mieux connaître la dynamique interne à l'équipe de direction générale ;
- mieux gérer cette population singulière et ceux qui seront amenés à la rejoindre dans le futur ;
- plus globalement, mieux connaître l'environnement dans lequel les dirigeants opèrent.

### *Un besoin très actuel*

De nombreux facteurs contribuent à faire de la dirigeance un sujet de plus grande actualité. Pour l'exprimer de façon un peu ironique : les anthropologues ont fait leur travail, une nouvelle population a été découverte au sein des entreprises : les dirigeants ! Plus sérieusement, cette population, ses usages, ses problématiques, étaient certes déjà connues, mais superficiellement et le plus souvent sans prendre conscience de son importance contemporaine et de ses modes intimes de fonctionnement. De plus, ce qui était connu n'avait jamais été passé par le filtre des nouvelles théories des organisa-

1. Chacune des six réponses a recueilli plus de 80 % de consensus.



tions ou de management stratégique. Les travaux de Chester Barnard (1930), tout comme ceux de John Kotter (1980), n'ont pas été écrits avec ceux de Mark Granovetter (2005) sur l'encastrement des réseaux sociaux.

La question du rôle attendu des dirigeants, de leurs vertus, de leurs caractéristiques et de leurs parcours s'est posée tout au long de l'histoire et les réponses ont correspondu à des temps différents : la mondialisation des relations implique de reprendre cette réflexion sur leurs rôles. Chacun des quatre coordonnateurs a eu l'occasion d'expérimenter la dirigeance, soit comme dirigeant de grand groupe, soit comme membre de conseil de surveillance ou comme conseiller de COMEX.

Enfin, les situations de rachat et de fusions d'entreprises démontrent tous les jours l'importance des équipes de direction pour la réussite des rapprochements. Elles sont de plus en plus prises en compte dans les projets de reprise d'entreprise. La question de l'évaluation de leur performance et de la nature exacte de leur contribution à la création de valeur est bien souvent au centre des débats : il nous a paru important de contribuer à cette réflexion.

### *Les objectifs poursuivis*

L'investissement dans la problématique de la dirigeance répond à un impératif global de clarification des rapports entretenus entre gouvernance et dirigeance et à la volonté de répondre à des attentes que nous avons regroupées autour de sept grands objectifs :

- répondre aux questions formulées par les dirigeants d'entreprise qui ont à cœur de trouver des réponses aux six problématiques soulevées plus haut à travers des regards différents : qui sont les dirigeants ? D'où viennent les dirigeants ? Que font les dirigeants ? Dans quel cadre évoluent-ils ?
- permettre aux dirigeants, mais aussi à leurs collaborateurs directs dans l'entreprise de mieux saisir et optimiser, par effet de décryptage ou par comparaison entre des

pratiques et des domaines divers, la spécificité de leur propre fonctionnement en tant qu'individu et qu'équipe dirigeante ;

- préparer ceux qui vont entrer au comité exécutif ou au comité de direction d'une entité. Nous insistons sur la dimension critique de la préparation et des premiers mois d'expérience. Pour nous, la connaissance de la dirigeance peut servir de catalyseur et d'accélérateur de la prise de fonction réussie. Les thèmes abordés dans les articles correspondent aux grands messages contenus dans les séminaires de développement, au niveau le plus haut de l'organisation (Executive Management Programmes, Advanced Management Programmes, General Management Programmes ou Future Leaders) ;
- permettre aux praticiens (consultants, partenaires sociaux ou cadres) d'enrichir, d'optimiser leur mode de fonctionnement avec les dirigeants ;
- fournir aux universitaires et aux chercheurs une somme d'articles qui éclairent les grands axes de recherche et de réflexion pour leur permettre d'investir plus aisément ce champ de la gestion ;
- éclairer également tous ceux qui souhaitent découvrir ou approfondir l'art subtil de la dirigeance ;
- rassembler, et cet objectif n'est pas le moindre, des apports de chercheurs et des témoignages de praticiens, des faits reconnus, des réflexions, des prises de positions issues d'expériences diverses, mais aussi de champs scientifiques et de modèles sociaux rarement mis en regard. Nous avons voulu privilégier des éclairages internationaux tant par leurs auteurs que par les propos des coauteurs. Ainsi, ce livre paraît-il en langue française et en langue anglaise.

### **Voyage guidé au cœur de l'ouvrage**

Cet ouvrage a des objectifs modestes, en particulier du fait de la jeunesse du champ. Nous avons visé la présentation des « essentiels »,

relatifs à la dirigeance sans prétendre à l'exhaustivité, mais en retenant les problématiques pour lesquelles nous avons identifié des experts reconnus. Nous avons mobilisé les avis d'un comité éditorial composé de dirigeants internationaux et d'experts pour nous aider à choisir les thèmes, les auteurs et les contributions, et nous voulons ici les remercier pour la qualité de leur engagement et de leurs apports.

D'un point de vue pratique, le contenu du livre peut être accessible de plusieurs manières :

- par une entrée thématique. Les articles ont été regroupés dans quatre grandes parties correspondant à des questions simples et à quatre regards complémentaires sur la fonction de dirigeance ;
- par une entrée avec le nom de l'auteur dont vous trouverez une biographie succincte.

Ce livre est sous-tendu par une volonté de théorisation avec des contributions de chercheurs reconnus qui proposent un point sur les avancées de la connaissance dans leur domaine spécifique. L'appel à des experts/praticiens : consultants ou dirigeants apporte une vision complémentaire du domaine, plus concrète et nourrie des grands enjeux. On a relevé combien les pays encore émergents (Asie, Europe de l'Est, Amérique latine et Afrique) sont actuellement peu présents dans cette réflexion collective.

Le lecteur a loisir d'explorer pourquoi les dirigeants apparaissent comme un groupe social au XXI<sup>e</sup> siècle, quelles relations s'instaurent entre eux et les actionnaires, quelles sont les caractéristiques et les difficultés rencontrées par les dirigeants. Il trouvera une vision systémique des interactions entre les dynamiques individuelles, les contextes pertinents et les implications sociales, l'importance de l'écoute et de la sélection des multiples signaux faibles annonciateurs de changements, la montée de nouveaux pouvoirs qui s'imposent aux dirigeants. L'importance de l'humilité dans la fonction de direction, celle de la connaissance de soi ainsi que la place de l'éthique sont proposées par plusieurs contributeurs.

En revanche, ce livre n'a pas l'ambition de définir ce que doit faire un dirigeant ou comment développer à coup sûr des dirigeants. Sa vocation n'est pas d'être un ouvrage de techniques et de recettes, même si de nombreuses suggestions et propositions peuvent servir de guide pour conduire son action et interroger le sens de son mode de direction. Alors que peu de travaux sont disponibles sur le fonctionnement réel des comités de direction, ce livre permet d'éclairer des lignes de forces, de nourrir la réflexion et de prendre du recul par rapport à des enjeux trop pressants !

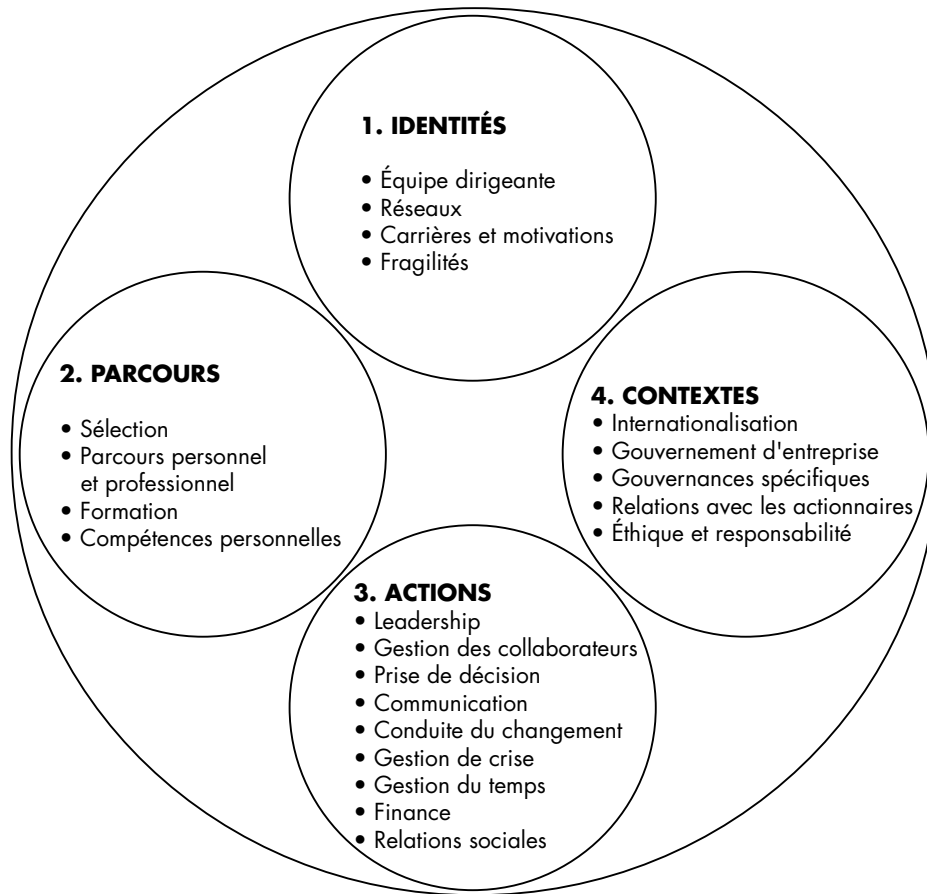
Le comité éditorial a organisé les 124 contributions en quatre séries de regards structurés autour de quatre questions simples :

- qui sont les dirigeants ?
- d'où viennent les dirigeants ?
- que font les dirigeants ?
- dans quels contextes évoluent ils ?

Dans ce qui suit, nous voulons indiquer au lecteur les principaux ancrages, c'est-à-dire ce qui structure chaque sous-partie. Pour lui faciliter le choix des notices en fonction de ses interrogations dans le champ de la dirigeance (voir le schéma page ci-contre).

### *Première série de regards : qui sont les dirigeants ?*

Si la syntaxe impose que le terme « direction générale » s'utilise au singulier, la réalité révèle le fonctionnement d'un groupe de dirigeants. Les équipes de direction rassemblent des personnalités complémentaires qui vont former une direction générale perçue comme unique et cohérente. Depuis les premiers théoriciens du management, l'unicité du commandement est mise en avant. Mais la direction générale n'est plus l'apanage d'un dirigeant unique, autocrate et omniscient. Plus que jamais, c'est un noyau stratégique qui sait agréger les idées et les signaux faibles en provenance de l'interne comme de l'externe, pour produire et fédérer les énergies nécessaires au développement de la performance et du potentiel de l'organisa-



### Les facettes de la dirigeance

tion. La DG œuvre autour d'une vision stratégique. Quatre grandes facettes sont présentées.

#### L'importance du concept d'équipe dirigeante

Comme **Hambrick** et *a fortiori* dans un contexte européen où la force des réseaux sociaux est prégnante, nous avons cette intime conviction que les caractéristiques de l'équipe dirigeante n'ont pas été assez approfondies, tant elles déterminent la destinée de « leurs » entreprises. C'est l'équipe qui possède le plus haut niveau d'information. L'analyse des spécificités des dirigeants du CAC 40 proposée par **Baray** et **Bournois**, permet d'éclairer certaines spécificités de la situation française.

La question de la composition de l'équipe dirigeante est ensuite discutée par **Bellard** et **Schneider**, sous l'angle des bénéfices escomptés et réels « des diversités ». La recherche de diversité ne doit pas être appréhendée uniquement sous l'angle visible et traditionnel (âge, sexe, nationalité, ...) qui néglige des aspects plus cachés et subtils comme les trajectoires, les expériences et les identités individuelles et collectives. **Thévenet** nous montre comment l'équipe dirigeante doit savoir prendre en compte les caractéristiques de la culture d'entreprise pour la faire évoluer dans le sens de la performance tout en maintenant la cohésion interne. La question des conditions de la

performance est reprise par **Smith** et **Tushman** à propos de l'innovation, des contradictions et des paradoxes auxquels est confrontée l'équipe dirigeante. **Lefebvre** illustre l'intérêt de l'arrivée de nouveaux membres pour dynamiser les équipes de direction. Les propos sont inscrits dans une démarche systémique qui cherche à cerner les interactions pertinentes, y compris au sein du groupe de direction.

### Les réseaux du dirigeant

La figure du dirigeant renvoie à l'apparition d'un groupe social international, différent de la figure traditionnelle du patron ou du manager. Nous pensons avec **Galambaud** que ce groupe se caractérise d'abord par la nécessité de répondre à la complexité internationale engendrée par la mondialisation, et par le besoin d'intégrer les enjeux de gestion des risques. Le groupe social des dirigeants n'est plus représentatif du progrès comme avait pu l'être celui des cadres, mais il porte des enjeux de modernité compris comme gestion des contradictions et comme capacité à re-créer la confiance entre l'entreprise et la citée avec ses exigences de justice ou d'environnement. Ces tensions se retrouvent dans la gestion des clients et des offres comme le suggère **Ardisson**.

L'influence du dirigeant tient en grande partie au crédit que lui accorde son environnement du fait de son statut, de ses traits personnels mais surtout des présupposés des membres du réseau, ce que montrent **Salk** et **Brannen** dans leur étude empirique d'équipes dirigeantes germano-japonaises. L'appartenance du DRH à l'entité « comité de direction » est tout aussi particulière qu'essentielle pour comprendre l'efficacité relationnelle (**Bournois** et **Voynet-Fourboul**) : la complexité stratégique ne peut plus être maîtrisée par une seule personne mais par des binômes, des équipes, des réseaux ! L'entourage des dirigeants joue un rôle essentiel (**Melkonian** et **Bournois**) et les entreprises peuvent choisir d'acheter ou de développer les réseaux de leurs dirigeants (**Clark** et **Collins**),

ce qui correspond à des modes de gestion des ressources humaines adaptés.

### Carrières et motivations d'une élite

Quels sont les moteurs de l'action des dirigeants ? Comment les inciter à une plus grande performance ? Est-il possible de cerner leurs motivations et plus précisément leurs orientations de carrière caractéristiques (**Derr**) ? **Schein** nous propose aussi son concept d'ancre de carrières spécifique et **Baruch** fait un point sur les modes de gestion des carrières. Peut-on préciser ce qui différencie un excellent cadre supérieur d'un dirigeant ? **Pénicaud** cherche à cerner cet écart dans la rencontre originale que constitue l'arrivée d'un nouveau dirigeant dans une entreprise et les leviers de son investissement tout au long de son parcours.

Les pratiques concrètes de rémunération des dirigeants (**Alcouffe**) font l'objet d'une vigilance particulière tant de la part des actionnaires que des autres parties prenantes, car elles posent des questions de légitimité et de sens comme le rappelle **Galambaud**. Elles renvoient aux représentations des motivations des dirigeants, aux conséquences de la séparation entre la propriété et la gestion, à l'éthique professionnelle, à l'évaluation de la performance et du partage du risque. Elle s'inscrit comme le soutient **Tyson**, dans la logique actuelle d'augmentation de l'influence des actionnaires sur la gestion de l'entreprise et de recherche des leviers permettant de contrôler et dynamiser l'action des dirigeants.

### Les dirigeants présentent-ils des fragilités ou des vulnérabilités ?

La direction d'entreprise n'est plus considérée comme relevant seulement d'une démarche rationnelle, l'impact du désir, des émotions, sont des sources de lien social et d'influence, mais aussi des moteurs pour l'action efficace comme pour des erreurs et des dysfonctionnements (**Enriquez**). Le narcissisme des dirigeants peut présenter à la fois des aspects dynamiques,

mais peut aussi les mener avec leur entreprise vers des échecs cuisants (**Maccoby**, **Kets de Vries** et **Balazs**). Compte tenu de sa position et de l'influence de la personnalité et du stress des dirigeants sur la performance et sur la qualité de vie au travail des salariés, le thème des difficultés rencontrées face à des situations potentiellement stressantes mérite réflexion : **Roussillon**, **Duval-Hamel**, **Macdowell-Larsen** et **Novarra** nous invitent à cerner l'importance cruciale de sa santé, du développement personnel, de la connaissance de soi et de la gestion de soi pour les dirigeants.

Narcissiques (**Haubold**) ou même toxiques pour eux-mêmes et les autres (**Lipman-Blumen**) quand ils ne trouvent pas les régulations et les complémentarités utiles, les dirigeants doivent connaître leurs points de vulnérabilité pour eux-mêmes et pour l'avenir de l'entreprise.

### *Deuxième série de regards : d'où viennent les dirigeants ?*

Le groupe social des dirigeants est en cours de constitution et de reconnaissance, même s'il répond à des normes internationales de plus en plus homogènes : expérience internationale, visions et perspectives mondiales, formation supérieures dans des écoles qui se connaissent et se reconnaissent, carrières dans les mêmes TGE<sup>1</sup>, objets de l'attention des mêmes chasseurs de têtes. On constate cependant que des déterminants nationaux continuent d'influencer leur parcours, leur sélection et leur développement (**Roussillon** et **Bournois**) et **d'Iribarne** analyse les spécificités des dirigeants français et de leurs évolutions actuelles.

### **Sélection des dirigeants**

La liste des qualités attendues des dirigeants sont souvent impressionnantes, mais il est toujours difficile de définir ce qui différencie vraiment un dirigeant ou un futur dirigeant. Plusieurs critères sont explorés : **Fesser** pro-

pose de repenser la place de la modestie, **Gasparetto** et **Renoux** analysent les dirigeants des entreprises technologiques à fort développement, tandis qu'**Alexandre-Bailly**, **Festing** et **Jonczyk** observent la singularité des pratiques nationales en France et en Allemagne. **Grenon** insiste sur le recrutement comme facteur déterminant pour la performance des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle.

### **Parcours personnel et professionnel**

L'expérience reste un élément fondamental de la trajectoire des dirigeants : elle sert à différencier les futurs dirigeants. Mais comment accompagner ce que certains voient comme une véritable mutation ? **Dugas** pose la question de manière originale et **Dubouloy** tout comme **Chavel** fournissent des exemples de types d'accompagnement aidant le dirigeant à mûrir dans son appréhension de la dirigeance. Les témoignages de **Schaeffer** sur son propre parcours et de **Roussel** sur les principes qui structurent son mode de dirigeance et donc d'animation des dirigeants d'April group illustrent la notion de parcours. Le parcours des dirigeants fondateurs est au cœur de leur mode de dirigeance (**Nelson**) et **Huault** analyse l'apport des théories néo-institutionnalistes à la question de l'intentionnalité et des marges de manœuvre du dirigeant.

### **Formation**

Les universités d'entreprise que la plupart des grands groupes ont ouvert ces dix dernières années engendrent une créativité et une professionnalisation des modes de préparation et de développement des dirigeants. **Scaringella** montre l'exigence de remise en question permanente, **Borensztein** insiste sur l'intérêt des échanges et des cercles de réflexions entre dirigeants pour prendre du recul et évoluer, mais aussi pour éviter l'écart entre théorie et pratique (**Vasquez-Bronfman**). Pour **Dufour**, le temps des amateurs est révolu et il présente les

1. Très grandes entreprises.

démarches utiles pour professionnaliser les savoir-faire des dirigeants. Mais l'évaluation des résultats de ces programmes est toujours aussi difficile comme le rappellent **Martineau** et **Hannum**, tandis que **Sorcher** et **Brant** insistent sur l'importance de l'évaluation des dirigeants, préalable à la formation.

### Compétences personnelles

Savoir-faire, savoir-être, inné, acquis, un dirigeant est probablement quelqu'un qui a su, mieux que d'autres, développer des modes de pensée qu'il s'agit de reconnaître. Intelligence perceptuelle pour mieux cerner l'environnement changeant des PME comme le propose **Callot**, pensée circulaire qui accepte l'interaction, la complexité et la remise en cause dans une dynamique plurielle selon **Stern** et **Lavigerie**, pensée divergentes et alternative pour favoriser la créativité et l'innovation selon **Traquandi**, intelligence émotionnelle qui est actuellement reconnue comme un élément essentiel du leadership, c'est-à-dire de la capacité à influencer pour **Higgs**, **Dulewicz** et **Brewster**. **Walters**, **Priem** et **Garg** observent la façon dont les CEO analysent les facteurs externes et internes

### *Troisième série de regards : que font les dirigeants ?*

Après une centration sur l'identité et l'origine des dirigeants, la question de leurs activités, de leurs divers champs d'actions toujours perçus comme multiples, changeants, complexes, difficiles à cerner et probablement assez différents selon le type d'entreprise et son niveau de développement. Cette troisième partie a l'ambition d'éclairer cette variété de champs et de modes d'intervention sans chercher à la réduire à un manuel du dirigeant. Les contributions offrent des pistes pour réfléchir aux caractéristiques de chacune des situations singulières et prendre du recul par rapport l'activité quotidienne des dirigeants.

### Leadership

Il est actuellement admis par la plupart des auteurs que la question du leader est indissoluble de celle du changement et il lui incombe de l'impulser et le mener à bien. Des modes de management peuvent rendre les entreprises violentes pour les personnes et les dirigeants ont une responsabilité majeure dans l'augmentation ou la régulation de cette souffrance (**Roussillon**). **Hervouet**, **Dudézet**, **Faure** et **Tollet** s'appuient sur l'expérience de l'armée, celle des collectivités territoriales, et les apports de Confucius pour illustrer différents types et archétypes de leadership et de démarche stratégique. Le développement personnel est important pour aider le dirigeant à acquérir la maturité nécessaire pour aborder la complexité de façon créative (**Gauthier**) et **Rojot** nous rappelle que le leadership est nécessaire mais non suffisant pour être dirigeant.

### Gestion des collaborateurs

Le management des talents et le développement de leurs collaborateurs sont considérés par **Mirallès** comme par **Manzoni** et **Barsoux** comme essentiel dans le rôle d'un dirigeant, que ce soit pour obtenir une haute performance ou pour dynamiser les moins performants. **Plane** approfondit la question de la motivation des salariés comme levier de développement des compétences. **Thévenet** défend l'idée que l'exemplarité d'un comportement autoritariste du dirigeant a un impact négatif sur l'ensemble du management et **Tepper** tire les conséquences de la situation de harcèlement hiérarchique.

### La prise de décision

La décision stratégique est l'une des spécificités des dirigeants et **Trouvé** montre la possibilité qu'ils ont de transformer des utopies en réalisations concrètes dans l'entreprise, alors que **de Margerie** nous rappelle l'importance et le risque lié aux choix technologiques et que **Fréry** passe en revue la notion de stratégie émergente pour relier vision et sens du terrain.

**Ollivier** présente les tensions entre des enjeux contradictoires le plus souvent présentes dans les décisions stratégiques et si **Jarrosion** s'attache au moment où ce processus de décision coince, **Laroche** défend l'idée que si le dirigeant reste le décideur ultime, il est l'objet de nombreuses influences et son impact porte plus sur le processus de décision et le choix des problèmes à traiter que sur les solutions à retenir. Il rejoint en cela les travaux de **Forbes** et **Milliken** sur l'importance du débat dans l'efficacité du Conseil d'administration

### La communication

Savoir communiquer est une compétence indispensable du dirigeant, mais sa maîtrise transforme, à certains moments, l'information en simple communication (**Junghans**). **Marchand** stigmatise son mauvais usage, alors que les communications informelles se développent et **Kimmel** en montre l'importance dans les *grapevine* (réseaux de communication officiels) au sein des organisations. Les équipes multilingues permettent de voir combien la langue de travail est importante dans le processus de socialisation et la cohésion du groupe (**Kassis**), alors que **Boudès** montre l'effet de levier des récits dans la communication mais plus encore dans la prise de décision.

### La conduite du changement

La mondialisation des entreprises, leur développement international s'accompagnent d'une accélération du rythme et de l'intensité des changements organisationnels que les équipes dirigeantes se doivent de mener à bien (**Lemaire** et **Prime**), en particulier lors des opérations de fusions (**Besson**) ou lors de changements stratégiques qui entraînent des conflits de rôles pour tout le management face aux nouvelles exigences (**Floyd** et **Lane**). Le développement de dynamiques plus entrepreneuriales dans les grandes entreprises peut modifier la culture d'action de l'entreprise pour favoriser l'innovation (**Basso**) et demander d'élaborer de

nouvelles méthodologies de transformation de l'entreprise (**Gellrich**).

### La gestion de crise

La crise est pour de nombreux dirigeants un moment de vérité même s'il est de plus en plus fréquent et difficile à anticiper (**O'Quinn**). Si elle les met en danger en même temps que l'entreprise, elle est aussi un révélateur des faiblesses de l'organisation, de la résistance au stress de leurs collaborateurs directs, de l'efficacité de la prévention et une utile phase post-crise renforce les capacités de résilience de l'organisation comme le propose **Roux-Dufort**. Si une tentative d'OPA est bien une crise, **Chatterjee**, **Harrison** et **Bergh** montrent que la composition du Conseil d'administration et son indépendance ont un impact sur les changements stratégiques postérieurs à la crise. Le rôle du chef militaire est aussi de préparer la réponse aux crises (**Guével**).

### La gestion du temps

Comment le dirigeant choisit ses priorités est une question qui revient souvent dans la littérature de gestion et que reprend **Drucker-Godard**, alors que **Manceau** se centre sur l'accélération des décisions en matière d'innovation et de risque. **Bergadaà** analyse finement les différents rapports au temps qui peuvent organiser l'action des dirigeants.

### Finance

L'évolution des normes comptables et financières pose de nouvelles questions aux dirigeants : évaluation des ressources immatérielles (**Pluchart**), traitement des passifs sociaux (**Laveranne** et **Rouleau**), ou même suppression des budgets sources de rigidité (**Saulpic**) et **Lamarque** analyse les relations entre le dirigeant et les banques. Si le partage de schémas cognitifs similaires entre des dirigeants d'un même secteur contribue à construire les caractéristiques d'un groupe stratégique protecteur, **Hoopes** et **Johnson** mettent en avant l'importance des



données économiques sous-jacentes dans cette construction.

### Relations sociales

Les relations sociales apparaissent comme une responsabilité majeure des dirigeants internationaux qui s'y intéressent pour la plupart (**Duval-Hamel**) et dans les PME, **Voynet-Fourboul** présente l'apport de la médiation aux situations de dialogue social bloquées.

Enfin, **Musseau** part de son expérience pour montrer l'importance des relations sociales, auxquelles le dirigeant imprime un style qui lui est propre.

### *Quatrième série de regards : dans quels contextes évoluent-ils ?*

#### Internationalisation

La géopolitique est devenu un facteur inéluctable de la prise de décision du dirigeant et de son évaluation des risques dans une économie mondialisée (**Chaigneau**), en particulier quand se présentent les choix d'internationalisation (**Schmid**) et qu'il s'agit d'évaluer et prendre en compte la distance interculturelle entre les organisations (**Roth**). Plusieurs exemples de spécificités nationales et de leur impact sur les choix d'internationalisation sont proposés : par **Schmid** en ce qui concerne l'Allemagne et la cogestion, par **Gassemi** pour le Maroc et sa modernisation. **Lorriman**, en linguiste averti et traducteur français-anglais de ce livre nous rappelle les pièges du partage apparent d'une même langue mondiale.

#### Gouvernement d'entreprise

Les évolutions permanentes, en matière de gouvernement d'entreprise impactent fortement les complémentarités entre gouvernance et dirigeance, en raison de la théorie des droits de propriété et du développement du capitalisme : **Gomez** illustre cette démarche et le nécessaire développement des compétences politiques des dirigeants et **Finet** nous rappelle le corpus théorique de la théorie de l'agence. On constate dans

le monde des modèles différents de gouvernement d'entreprise : **Kakabadse** et **Kakabadse** en proposent un cadre d'analyse global, tandis que **Caby** pose la question de la convergence progressive des systèmes.

#### Gouvernances spécifiques

L'impact de la culture nationale sur les caractéristiques de la gouvernance et de la dirigeance est illustré à travers les spécificités de la cogestion à l'allemande (**Schmid**) et celles du système russe (**Zhuplev** et **Jallat**). La notion d'équilibre des pouvoirs entre CA et COMEX est essentielle dans les entreprises familiales (**Hirigoyen**) comme dans les PMI de sous-traitance (**Bachelard**), ou les SSE (sociétés de service aux entreprises) (**Clark, Doh, et Stumpf**), tous types d'entreprises où actionnaires et dirigeants peuvent appartenir (ou non) à la même famille. On voit dans les entreprises publiques confrontées à la concurrence et au changement de leur gouvernance, l'impact sur la dirigeance (**Brillet** et **Ménardière**). Ces cas spécifiques, ces « situations limites », éclairent les différents modes de dirigeance.

#### Relations avec les actionnaires

Les actionnaires du XXI<sup>e</sup> siècle sont internationaux et partagent une vision où la création de valeur est l'objectif prioritaire des entreprises, ce qui modifie le rôle des dirigeants (**Bancel**) plus tournés vers l'extérieur de l'entreprise, la communication financière (**Dherment-Féère**), et l'appartenance à des réseaux de pouvoirs globaux. La recherche de convergence entre les intérêts des actionnaires, des dirigeants et des salariés contribue au développement de l'actionnariat salarié (**Brillet**) et **Point** analyse la fonction et les contenus des lettres aux actionnaires.

#### Éthique et responsabilité

La responsabilité juridique des dirigeants est de plus en plus souvent engagée (**Hébert**) et **Fabrègues** présente le système de contrôle français, tandis que **Schnatterly** tente d'évaluer le coût financier du non-respect des règles éthiques. Le rôle des déontologues dans l'entreprise (**Médina**), en lien avec la responsabilité sociale



de l'entreprise, rejoint la réflexion de Peretti sur la place de l'équité. Enfin, la représentation d'une éthique d'entreprise est actuellement très influencée par la vision anglo-saxonne, pragmatique et éloignée d'une vision plus morale de l'éthique dans l'entreprise, proposée dans d'autres pays européens (Delga et Van Wijk). Mercier analyse les possibilités et les limites de l'institutionnalisation de l'éthique et Minguet nous rappelle que l'éthique est l'art du comportement juste et qu'elle est donc directement fonction des choix de chaque dirigeant.

### Conclusions partielles et convictions

Cet ouvrage montre qu'en matière de dirigeance comme dans l'ensemble des sciences de gestion, la pratique éclaire le savoir et le savoir enrichit l'expérience. La maxime d'Albert Einstein s'applique aussi dans ce domaine : « *La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information.* »

À l'issue de ce travail de plus de trois ans, construit à partir de la diversité des origines scientifiques des contributeurs (sociologues, médecins, juristes, gestionnaires ou psychologues) et des expériences très variées des praticiens (consultants, dirigeants, experts), nous aimerions partager quelques idées centrales et simples concernant le rôle du COMEX et son mode de fonctionnement :

- Rééquilibrer les regards sur le comité exécutif par rapport au conseil d'administration ou de surveillance est essentiel. Les membres des COMEX ont un rôle fondamental dans le processus de création de la valeur et la performance de l'entreprise par leurs choix stratégiques et leur mode de management. Si la vigilance des actionnaires s'impose, l'excès de surveillance peut nuire à la production même de cette performance. Même si certaines évolutions dans le monde anglo-saxon continuent à promouvoir une surveillance aguë de l'action des dirigeants.
- Le COMEX a une fonction d'intégration d'exigences multiples et contradictoires, qui

ne se limitent pas aux exigences des actionnaires. Cette fonction est centrale vis-à-vis des clients et des fournisseurs, mais plus encore vis-à-vis des salariés dont la vie professionnelle, et pour une bonne part leur avenir, dépendent de son action. Le COMEX est en charge du devenir de l'entreprise, de sa pérennité et donc de sa préparation aux nécessaires évolutions, quels que soient les actionnaires et plus encore les investisseurs qui n'ont pas la même *affectio societatis*.

- Le rôle du COMEX se dessine face à la Société, dont les valeurs sont de plus en plus modelées par les caractéristiques des relations marchandes et managériales : individualisme, profit ou performance. La société cherche à lui imposer ses normes - environnement, diversité, précaution, éthique -, en même temps qu'elle a un impact sur son efficacité par les infrastructures ou la formation qu'elle apporte à l'entreprise.
- Il s'agit bien d'une complémentarité entre la responsabilité du COMEX et celles du conseil d'administration, dans lequel la présence d'administrateurs salariés peut contribuer à intégrer les différentes exigences. Nous laisserons ouverte la question d'une convergence des modes de gouvernance et donc de dirigeance dans l'économie mondialisée, car, si des mouvements importants semblent aller dans ce sens (y compris le rapprochement des sociétés de bourse), on ne peut présumer de la créativité qui permet l'émergence de nouveaux mode de production (cf. l'émergence du microcrédit) pour répondre à des situations diverses.
- Vouloir réduire ce qui se passe dans le COMEX au seul leadership individuel ou aux seules capacités de leadership d'une personnalité est illusoire. L'observation des COMEX révèle une alchimie subtile, qu'il s'agit de réussir par le choix de membres apportant des expériences, des visions et des savoir-faire complémentaires et par l'animation concrète de leurs travaux. Ici aussi, les

modèles de management de l'équipe dirigeante montrent une importante diversité qui mérite d'être plus finement observée.

- Parmi les évolutions majeures du rôle du COMEX et de son président, notons trois points-clés qui concernent l'extérieur de l'entreprise : le management des relations avec les institutions financières, le management des relations avec les médias et les alliances stratégiques plus ou moins amicales.
- S'assurer de la préparation des dirigeants de demain est une mission essentielle du COMEX en place. La détection et le développement des futurs dirigeants doivent incorporer les données générales sur la préparation du dirigeant, mais aussi les spécificités de l'organisation qui l'emploie.
- La démographie du groupe des dirigeants pose toujours la question de la continuité intergénérationnelle : soit il s'agit de la gestion de très jeunes dirigeants (la moitié du top 100 ayant moins de 40 ans), qu'il faut retenir dans un marché très ouvert pour eux et, en même temps, continuer à mobiliser sous peine de les conserver 25 ans dans le même type de situations, soit il s'agit du renouvellement des dirigeants risquant de créer une rupture (65 % du top 100 partis en retraite en 10 ans).

Il nous semble, à la suite de ce voyage au cœur de la dirigeance, que de nombreuses questions restent en débat et pourrions faire l'objet de travaux complémentaires.

- La question de la spécificité du talent des dirigeants par différence avec les cadres supérieurs, des indicateurs qui permettent de le reconnaître, des trajets et expériences qui leur aident à développer des compétences indispensables et spécifiques : c'est un chantier sur lequel nous sommes par ailleurs en train de continuer à travailler, d'autant plus que la diversité des origines culturelles et géographiques des dirigeants va sans doute s'intensifier.
- La sortie du COMEX, que ce soit du fait d'un déraillement de carrière, de la retraite ou

par la volonté du dirigeant, en particulier son choix de vendre l'entreprise et de s'orienter vers de nouvelles activités parfois très éloignées de ses fonctions antérieures devra aussi faire l'objet de développements : ces sorties du COMEX, volontaires ou non, éclairent la fonction même de dirigeant et ses caractéristiques.

- De même, nous sommes sensibles aux lentes évolutions actuelles concernant les femmes dirigeantes, aux difficultés de leur arrivée dans des fonctions de direction générale. Le plafond de verre continue à ralentir leur progression et il est important de continuer à travailler pour identifier les actions qui pourraient favoriser leur accession aux fonctions de dirigeance. La meilleure visibilité sociale sur des femmes qui ont ce type de fonctions, la volonté affichée par de nombreuses entreprises, l'exigence de faire face à ce que certains annoncent comme une pénurie de talents, le choix d'un nombre de femmes de plus en plus grand d'aller au bout de leurs capacités devrait contribuer à construire des carrières ou les femmes (et les hommes !) ne soient pas obligés de choisir entre le soin de leurs enfants et leur développement individuel.
- Enfin, en dépit de mouvements dont on ne peut que se féliciter sur l'internationalisation des COMEX, on est encore loin du compte ! Cette diversité est à préparer avec les hauts potentiels, mais les effets ne sont pas encore très visibles, et paradoxalement, il est plus lent d'intégrer au sommet que dans des échelons moins élevés de responsabilité.

Nous avons souhaité que ce travail sur la dirigeance par rapport à la gouvernance fasse mieux connaître la spécificité du COMEX.

Les dirigeants : peut on parler d'un groupe homogène ? Quatre catégories apparaissent à la lumière de notre travail :

- dirigeants/propriétaires et/ou fondateurs de start up technologiques à fort potentiel de

développement international dont le projet est essentiellement patrimonial ;

- dirigeants/propriétaires et/ou fondateurs de PME plus classiques à vocation plus régionale et dont certains patrons ont des revenus très limités, un niveau de formation moins important et un attachement à l'entreprise considérée comme leur œuvre plus affectif ;
- dirigeants/managers de grands groupes internationaux, à très fort niveau de formation ;
- dirigeants associés aux fonds d'investissement (private equity) qui dans le cadre de LBO exercent leur métier dans des entreprises en restructuration rapide.

Cet ouvrage est le résultat des travaux de recherche conduits d'une part dans le cadre de ESCP-EAP en particulier de la chaire dirigeance, et d'autre part de l'apport d'experts reconnus dans ce domaine. Il est une première étape de construction d'un champ nouveau, celui de la dirigeance qui traite du fonctionnement des comités de direction et des dirigeants : notre tentative reflète la diversité actuelle des positions et des analyses qui appellent des recherches nouvelles pour éclairer ce champs complexe et souvent difficile d'accès aux cher-

cheurs, du fait de la confidentialité des informations et des très nombreuses sollicitations dont les dirigeants sont l'objet

Groupe social né de la mondialisation et de sa complexité, les dirigeants auront à se définir par rapport à des attentes sociales et sociétales de plus en plus pressantes d'équité, de prise en compte de la protection des populations et de non discrimination, de respect de l'environnement et de préparation de l'économie aux conséquences de la baisse des réserves en énergies fossiles. Ces enjeux sont planétaires. Dans l'attente de nouvelles régulations capables de compléter les régulations actuelles le plus souvent financières ou commerciales que sociales, les dirigeants en charge de l'appareil de production des biens et des services, de son évolution à terme, au contact des personnes, seront sans doute plus que les actionnaires et les investisseurs conscients de ces évolutions.

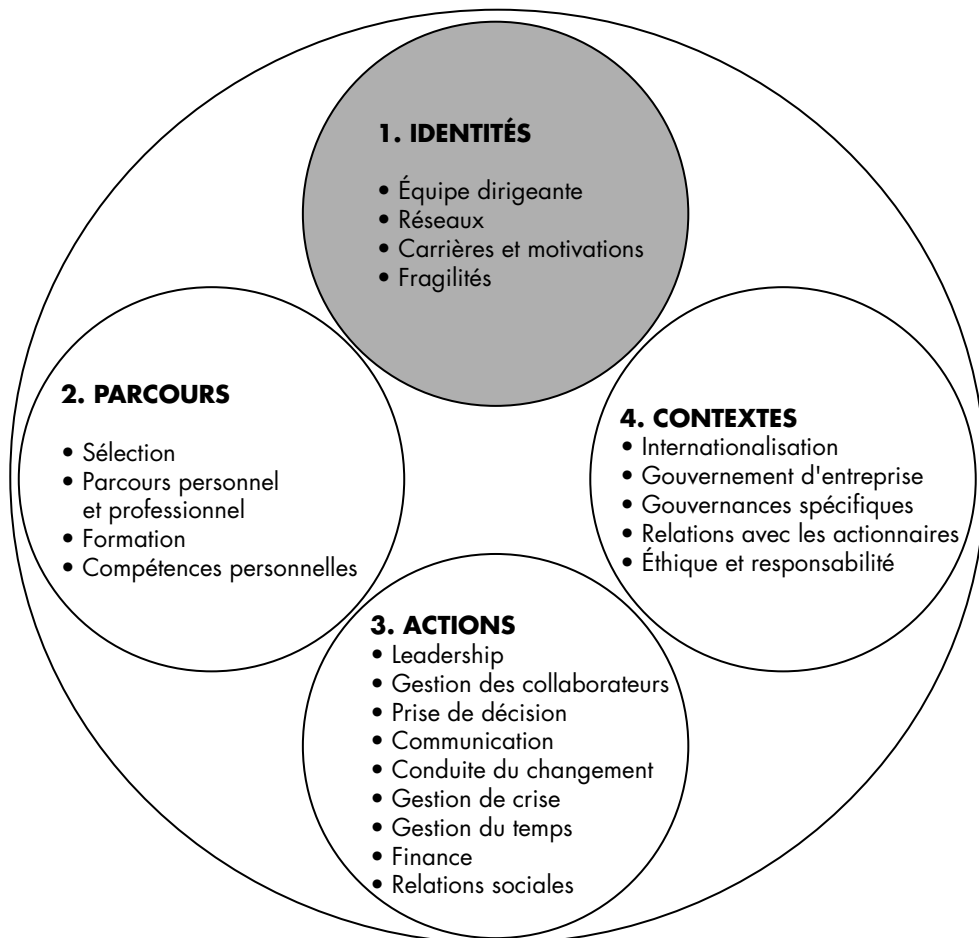
Nous espérons également que les actionnaires y trouveront des apports et des réflexions qui pourront nourrir leur gouvernance de la richesse des travaux présentés ici : que ce soit un voyage riche d'enseignements pour la gouvernance aussi !

*Franck Bournois, Jérôme Duval-Hamal,  
Sylvie Roussillon et Jean-Louis Scasingella*



# Partie 1

## Qui sont les dirigeants ?





# Évaluation des équipes dirigeantes

Donald C. HAMBRICK<sup>1</sup>

La recherche actuelle nous enseigne que les préjugés, les oeillères, les expériences et les interactions des dirigeants ont un impact considérable sur le sort des entreprises. C'est pourquoi les CEOs ou les directeurs généraux qui souhaitent améliorer la performance et la santé de leur entreprise devront se concentrer sur les caractéristiques et les qualités de leur équipe dirigeante. Les chercheurs ont une occasion exceptionnelle de mieux comprendre quand, pourquoi et comment les équipes dirigeantes sont importantes.

## Introduction

Dans la littérature sur les organisations, la recherche sur les équipes dirigeantes a commencé aux environs de 1980 et s'est poursuivie depuis (Carpenter, Geletkanycz et Sanders, 2006). Afin de ne pas se limiter à l'étude de dirigeants individuels, les chercheurs ont élargi leurs travaux à l'ensemble des cadres qui constituent peu ou prou ce que Cyert et March (1963) ont appelé la « coalition dominante ». La plupart de ces recherches ont étudié les effets des caractéristiques de ces équipes dirigeantes sur les résultats de l'entreprise, dans l'hypothèse que les dispositions collectives et les interactions des dirigeants influencent les principaux choix qu'ils peuvent faire (Hambrick et Mason, 1984). Cette vague de recherche constitue un progrès réel pour la théorie du leadership des dirigeants, en ce qu'elle reconnaît que la gestion d'une entreprise est habituellement une activité partagée qui se répercute au-delà du P-DG. Bien qu'il existe des situations

dans lesquelles les cadres dirigeants ont une influence limitée sur les résultats de l'organisation (Hambrick & Finkelstein, 1987), aucun autre groupe n'a, dans la plupart des organisations, autant d'influence sur la structure ou sur le devenir de l'entreprise que la TMT.

Si l'on se demande si ce sont les caractéristiques du P-DG lui-même ou celles de l'équipe dirigeante qui permettent le mieux de prédire la performance de l'organisation, les connaissances actuelles indiquent clairement que l'équipe dirigeante exerce une plus grande influence. Par exemple, le degré d'intérêt de tous les membres de l'Équipe Dirigeante (ED) pour les innovations (plutôt que la stabilité) s'est révélé plus étroitement corrélé à la recherche de stratégies innovantes que les valeurs des seuls P-DG. De même, un important changement de stratégie survient plus souvent à la suite de modifications majeures dans la composition des équipes dirigeantes, plutôt que lors d'un changement de président.

---

1. Traduit de l'anglais.

## Le concept d'équipe dirigeante

Le terme « équipe dirigeante » a été adopté par des spécialistes des organisations et de la stratégie et désigne le groupe relativement restreint de dirigeants les plus influents au sommet d'une organisation ; généralement, le directeur général (*Chief Executive Officer* [CEO], président de département) et ses subordonnés directs. Le terme n'implique pas forcément un système formel de gestion par comité, mais désigne plus simplement le groupe de trois à dix dirigeants les plus haut placés.

Les conceptions des chercheurs sur les ED se reflètent dans la méthode qu'ils utilisent pour identifier ou définir les groupes qu'ils étudient. Une approche possible est de demander au CEO (P-DG) de désigner les membres de l'équipe dirigeante. Une autre consiste à définir le groupe, en se basant sur les titres officiels des fonctions de ses membres. Cette approche peut varier d'une définition restrictive, qui ne prend en compte que les dirigeants qui sont également membres du conseil d'administration, le « premier cercle » (pour les grandes entreprises américaines cotées en bourse, ce critère produit un groupe de trois ou quatre personnes), ou prendre en compte tous les responsables au-dessus du niveau de « vice-président » (en moyenne, six personnes), ou encore le critère le moins limitatif, incluant tous les vice-présidents (environ vingt personnes dans les grandes entreprises et dix dans les entreprises de taille moyenne). C'est en raison de l'abondance des informations publiées sur les dirigeants situés au sommet de l'entreprise que la recherche sur les ED s'est concentrée sur ce niveau. Cependant, les ED, dans les unités de production ou les départements, sont également dans le champ de l'étude conceptuelle des chercheurs dans ce domaine et doivent être davantage étudiées qu'elles ne l'ont été jusqu'ici.

La validité d'une approche plutôt qu'une autre dans la définition d'un groupe dirigeant dépend de l'objet de la recherche, mais il est évident que moins la définition est précise

moins on peut s'attendre à ce que le groupe soit une véritable équipe. Cependant, toutes les méthodes décrites comportent quelques caractéristiques communes : le CEO sera toujours présent, tout comme le COO (*Chief Operating Officer*; directeur général) si un tel poste existe. Le groupe comprend généralement à la fois les dirigeants opérationnels et d'encadrement. Il se définit, bien sûr, en fonction de la position hiérarchique de chacun.

## Les attributs de l'équipe dirigeante

Les groupes de direction, en raison de leur nature même, possèdent des caractéristiques particulières que les chercheurs doivent comprendre. D'abord, leur tâche est extrêmement complexe et comporte divers aspects. De tels groupes ont pour responsabilité de fournir des réponses permettant d'adapter l'entreprise à son environnement et à les mettre en œuvre. De ce fait, le groupe fait parfois face à des problèmes ou à des choix délicats (Faut-il acheter la Société X ? Faut-il construire une nouvelle usine ? Faut-il mettre en place un nouveau plan d'intéressement ?) Le groupe assure également des activités administratives courantes et quotidiennes qui modèlent collectivement la structure de l'entreprise et qui déterminent, pour une grande part, les types de problèmes et de choix dont il doit se saisir.

L'ED se trouve à la lisière de l'organisation et de son environnement. Elle doit contrôler et interpréter les événements et les tendances extérieures, gérer divers publics extérieurs (des analystes financiers aux principaux distributeurs) et également formuler, communiquer et contrôler les réactions de l'entreprise envers son environnement.

Par sa position au sommet de l'organisation, le groupe dirigeant doit faire face à la surabondance et à l'ambiguïté des informations. Les sollicitations sont nombreuses, souvent imprécises et contradictoires. En fait, c'est pour cette raison que l'étude des ED est essentielle. Les informations sont tellement sujettes à des perceptions



subjectives, à l'interprétation et à la manipulation politique que la structure et le fonctionnement de l'équipe dirigeante, influenceront grandement sur ce qu'il advient de ces informations et, ainsi, de l'organisation.

Le temps de travail de la plupart des ED n'a pas de limites définies. Il est vrai qu'elles peuvent passer par diverses phases ou connaître des moments de pause ; cependant, sauf dans des cas extrêmes (nouvelles entreprises, groupes de dirigeants totalement nouveaux, faillite ou dissolution), le début et la fin du travail des ED ne sont jamais clairement définis. Cela signifie qu'entreprendre l'étude dynamique de tels groupes demande une disponibilité sans limite de temps, qui va bien au-delà de celle demandée aux études de laboratoire dont les interventions sur de petits groupes sont généralement courtes et limitées.

Une autre manière importante de distinguer les équipes dirigeantes est la place qu'ils occupent dans l'entreprise. En vertu de celle-ci, les groupes dirigeants - leur composition, leur rémunération, ce qu'ils disent, ce qu'ils font, etc. - portent une grande signification symbolique, en interne comme à l'extérieur. Ainsi, au-delà de leurs rôles respectifs exposés ci-dessus, les ED influencent les perceptions et les actions de divers publics par leurs seules caractéristiques visibles.

Par leur situation dans l'organisation, les membres des ED dirigent eux-mêmes leurs propres sous-groupes. Par exemple, un directeur de fabrication n'est pas seulement membre de l'ED d'une entreprise, il est aussi le chef du groupe formé par ses subordonnés directs et les subordonnés de ceux-ci. Ce fait évident de la vie hiérarchique n'est pas à négliger, car il crée une tension dans l'identité des groupes. En effet, il est possible que, à part le chef de l'équipe dirigeante (par exemple, le CEO), d'autres membres du groupe se considèrent surtout comme de simples responsables de sous-groupes, et non comme membres du groupe dirigeant. Si l'appartenance à une ED est parfois

considérée comme secondaire, on peut se demander si de telles entités répondent à la définition de groupe, et encore moins à la définition et à la notion d'équipe.

### L'impact de la composition des ED

Si l'on admet que les dirigeants agissent sur la base de leurs analyses collectives, de leurs valeurs et de leurs échanges en matière d'informations et de politiques, les chercheurs ont noté un ensemble de relations entre les caractéristiques des ED et leurs effets sur l'organisation. Par exemple, des études ont mis en évidence la tendance de groupes dirigeants jeunes, récemment nommés et très bien formés à prendre davantage de mesures novatrices sur le plan technologique et administratif que des groupes aux caractéristiques inverses (même en tenant compte du secteur industriel concerné). Plus généralement, les chercheurs ont établi qu'une grande ancienneté des membres de l'ED dans l'entreprise est fortement et invariablement associée à une stratégie immuable, c'est-à-dire une absence de changement. Par ailleurs, Fredrickson et Iaquinto (1989) ont montré qu'une plus grande ancienneté des membres des ED avait pour effet d'accroître l'exhaustivité des processus stratégiques - avec des prises de décision plus approfondies, plus élaborées, plus fines - une évolution qu'ils désignent sous le terme de « rationalité progressive ».

L'un des courants les plus intéressants dans les dernières recherches porte sur l'influence des caractéristiques des ED sur la stratégie et les performances internationales. Ce courant trouve son origine dans une étude exhaustive de Sylvia Black (1997) qui démontre que l'expérience et l'exposition à l'international des ED étaient corrélées à une internationalisation subéquente des stratégies de l'entreprise, avec aussi une incidence sur les résultats.

Reuber et Fischer (1997) ont constaté que, sur un échantillon de PME canadiennes, les dirigeants rompus à l'international étaient plus enclins à établir des partenariats internationaux

et leurs ventes à l'étranger progressaient plus rapidement que dans les entreprises dont les dirigeants n'avaient pas ce type d'expérience. De même, les recherches ont montré que les entreprises à caractère technologique adoptaient des stratégies de mondialisation, dans la mesure où leurs ED et leurs directeurs avaient une expérience à l'international.

Dans un autre domaine, Geletkanycz et Hambrick (1997) ont étudié comment les liens que les ED établissent avec les organisations extérieures leur apportent une plus grande envergure et une plus grande ouverture d'esprit. En fait, les liens existant entre les ED et les entreprises d'un même secteur contribuaient à promouvoir une stratégie plus conforme aux tendances générales de l'industrie, alors que les liens avec des entreprises d'un autre secteur correspondaient à des stratégies consistant à s'écarter des normes du secteur. Dans le même esprit, Collins et Clark (2003) ont constaté que les bons résultats des ventes et les performances boursières de l'entreprise étaient corrélées à l'étendue et à la solidité des réseaux externes des ED.

De nombreuses études ont été conduites sur l'impact de la composition des groupes sur les résultats des entreprises. Dans une étude démographique des ED dans cinq secteurs américains, Norburn et Birley (1988) ont recueilli des indications concordantes que les caractéristiques du groupe telles que compétences en matière de gestion de la production (marketing, ventes, R & D), expériences professionnelles multiples et hétérogénéité de la formation avaient un effet positif sur les résultats. Dans une étude portant sur cent grandes entreprises, dans trois secteurs industriels différents, Finkelstein et Hambrick (1990) ont constaté que la durée moyenne du mandat des dirigeants d'une entreprise est corrélée aux moyennes du secteur en matière de stratégie et de résultats, ce qui fait ressortir la tendance (jamais mise en évidence) des groupes en place depuis longtemps à imiter les attitudes hostiles au risque des

directions collectives de leurs concurrents. Dans une étude portant sur des entreprises nouvellement créées de semi-conducteurs, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont constaté que le taux de croissance de ces entreprises, au cours de leurs quatre premières années, dépendait en partie de caractéristiques des groupes fondateurs telles qu'une expérience préalable de travail en commun, la taille du groupe et la diversité des expériences industrielles de ses membres.

### L'hétérogénéité de l'équipe dirigeante

Au-delà de l'intérêt porté aux profils généraux ou aux tendances démographiques des ED, les chercheurs se sont beaucoup intéressés à l'impact de leur hétérogénéité (ou diversité) sur les résultats de l'organisation. En observant la diversité des membres des ED, prenant en considération l'âge, la présence dans l'entreprise et dans le secteur et l'expérience professionnelle, les chercheurs ont étudié dans quelles conditions cette diversité est favorable ou nuisible pour la performance. La conclusion de cette recherche est que la diversité dans les ED améliore la créativité et l'audace dans la stratégie, mais elle affecte la rapidité de l'entreprise quand il s'agit de prendre des décisions et de les mettre en œuvre. Bien que les résultats de ces recherches ne soient pas définitifs, les chercheurs ont tendance à croire que la diversité améliore les résultats de l'organisation, quand celle-ci évolue dans un contexte dynamique, mais qu'elle les affaiblit quand la situation est stable.

Ces études sur l'impact de la composition des groupes sur les résultats des organisations ont, toutes, montré que la structure des ED influence de manière significative le devenir des organisations. Cependant, les mécanismes par lesquels la composition des groupes affecte les résultats sont encore trop négligés. Une question importante est de savoir pourquoi et comment la composition du groupe affecte la performance. Il semble important d'établir un

lien entre la composition des ED et les processus pour parvenir à une compréhension complète des effets des groupes dirigeants sur la performance.

### **Au-delà des caractéristiques démographiques des ED**

L'une des limitations bien connue de la recherche sur les ED tient au fait qu'elle repose sur des variables démographiques, ce qui ne permet pas de mettre en évidence les mécanismes fonctionnels qui font que les profils des ED influent sur les résultats des organisations. Cette incapacité à pénétrer la « boîte noire » de la démographie a conduit à entreprendre des recherches sur la dynamique et les processus au sein des ED.

Des recherches de ce type ont été entreprises et ont produit des résultats intéressants. Par exemple, des études récentes ont montré que la taille des ED est positivement corrélée aux conflits au sein de ces groupes et que les caractéristiques personnelles du CEO (sens des responsabilités, équilibre émotionnel, ouverture d'esprit) affectaient la dynamique des ED et se répercutaient sur les résultats de l'entreprise.

La recherche sur les ED est confrontée à un problème important dû au fait que ces groupes dirigeants diffèrent fortement dans la manière dont ils répondent aux critères d'une véritable équipe. Très souvent, ces groupes sont un assemblage disparate de talents de haut niveau : des individus qui se rencontrent rarement (et quand c'est le cas, pour des échanges d'information superficiels), qui collaborent rarement, et qui s'intéressent le plus souvent à leur propre

domaine dans l'entreprise. Dans la mesure où les ED sont extrêmement fragmentées, la recherche sur les qualités collectives d'une équipe ne permettra guère de prédictions sur les résultats de l'entreprise. Les chercheurs se sont récemment intéressés à l'analyse directe de « l'intégration comportementale » - c'est-à-dire le degré d'interaction mutuelle et collective - dans les groupes dirigeants, en prêtant notamment attention aux facteurs qui la favorisent ou la diminuent, tout comme son impact sur les résultats stratégiques et la performance.

### **Les déterminants des caractéristiques des ED**

Pour compléter le travail plus vaste effectué sur l'impact des ED, quelques recherches ont été menées sur les déterminants des caractéristiques des ED. Dans cette optique, les chercheurs ont constaté que les facteurs externes (ancienneté du secteur, taux de croissance, prospérité, etc.) ainsi que les caractéristiques de l'organisation (profil stratégique, taille et ressources financières) contribuent à expliquer les caractéristiques des ED. L'une des limitations de nombreuses études sur les ED tient au fait que le lien de causalité a été présumé mais non vérifié. Il est possible de croire que les entreprises sélectionnent et promeuvent les dirigeants qui correspondent à certains critères décisifs. De leur côté, ces dirigeants effectuent des choix conformes à leurs propres prédispositions et compétences. Avec le temps s'instaure un effet de spirale amplificatrice, c'est pourquoi il sera toujours difficile d'établir avec certitude une relation de cause à effet.

## Bibliographie

- Black, S.S., *Top management team characteristics : A study of their impact on the magnitude of international operations and international performance*, Unpublished dissertation, Columbia University, 1997.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., Sanders, W.G., « Upper echelons research revisited : Antecedents, elements, and consequences of top management team composition ». *Journal of Management*, 2006.
- Cyert, R.M., March, J.G., *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1963.
- Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B., « Organization growth : Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures ». *Administrative Science Quarterly*, n° 35, 1990.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., « Top-management team tenure and organizational outcomes : The moderating role of managerial discretion ». *Administrative Science Quarterly*, n° 35, 1990.
- Fredrickson, J.W., Laquinto, A., « Inertia and creeping rationality in strategic decision processes ». *Academy of Management Journal*, n° 32, 1989.
- Geletkanycz, M.A., Hambrick, D.C., « The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance ». *Administrative Science Quarterly*, n° 42, 1997.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A., « Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers ». *Academy of Management Review*, n° 9, 1984.
- Norburn, D., Birley, S., « The top management team and corporate performance ». *Strategic Management Journal*, n° 9, 1988.
- Reuber, R., Fischer, E., « The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs ». *Journal of International Business*, n° 28, 1997.

# Diversité et équipes dirigeantes

Susan SCHNEIDER, Erwan BELLARD

Être de nationalité distincte, de sexe et d'âge différents, avoir des parcours professionnels ou des niveaux d'études variés, des fonctions différentes, une ancienneté plus ou moins grande... Quelle est l'influence de toutes ces différences sur le travail d'une équipe de direction ? Si la diversité a effectivement des conséquences importantes (positives et/ou négatives) sur la performance des équipes de dirigeants, il est nécessaire de dépasser quelques idées reçues afin de pouvoir réellement comprendre et gérer la diversité d'une équipe.

## Introduction

Traditionnellement, les chercheurs en gestion et les managers approchent l'organisation comme un ensemble cohérent d'objectifs et de normes de fonctionnement, qui ne peut se perpétuer qu'à travers l'unité de ses membres. L'organisation est plus généralement perçue comme un ensemble de valeurs partagées (*shared values*) et marquée par une culture monolithique, elle-même caractérisée par une grande consistance, un consensus généralisé et beaucoup de clarté. Seule l'adhésion de l'ensemble du personnel à une culture d'entreprise forte et unitaire serait gage de succès, par l'engagement que cette culture susciterait auprès des employés et par le degré de contrôle qu'elle procure.

Si cette conception de l'entreprise demeure aujourd'hui encore prépondérante, elle est de plus en plus critiquée, car elle n'est possible que si l'on conçoit l'entreprise comme fonctionnant en vase clos, comme un groupe culturel imperméable à une diversité de plus en plus marquée.

Dans toutes les sociétés occidentales, la féminisation de la population active se poursuit, en particulier au niveau des postes de manage-

ment et d'encadrement. Le vieillissement de la population active s'accélère, alors que sa distribution en termes d'âge reste très importante : la diminution des échelons hiérarchiques et la substitution des principes de gestion basés sur l'ancienneté par d'autres basés sur la méritocratie contribuent à faire travailler ensemble des personnes aux âges très différents. À ces observations démographiques viennent s'ajouter la mondialisation des échanges et l'internationalisation des économies qui favorisent la multiplication des contacts entre les cultures sur le lieu de travail. Les nouvelles politiques de gestion des carrières qui privilégient la mobilité, le développement des ressources humaines locales, la mise en place de « formations à l'international » par les grands groupes et l'individualisation sont autant de facteurs qui contribuent à accorder plus de poids aux individus et à leur particularisme dans l'entreprise. Enfin, l'augmentation des alliances, des fusions et acquisitions, le développement du travail interdisciplinaire et des activités de service contribuent aussi à une plus grande diversité au sein des entreprises.

Ainsi, nos sociétés modernes, comme l'ont relevé de nombreux sociologues, sont caracté-

sées par la multiplication des groupes d'appartenance, des identités et des rôles sociaux. Ces changements laissent la place à une nouvelle interprétation de l'organisation et de sa culture, où la diversité est une composante essentielle. Selon cette vision, l'entreprise est composée de groupes aux différentes cultures qui coexistent parfois en harmonie, parfois en conflit. Chaque sous-groupe culturel développe une identité distincte et possède sa propre interprétation des pratiques, structures et problèmes que rencontre l'organisation. L'employé n'est pas un réceptacle atone des valeurs et de la culture de l'entreprise, mais un individu aux multiples socialisations, rôles, identités et valeurs qu'il va imposer, négocier, abandonner, adopter et partager dans le contexte de l'entreprise.

### L'avènement de la diversité

De nombreuses entreprises dépassent ce simple constat et considèrent la diversité comme un gage de succès pour l'entreprise. En théorie, les avantages de la diversité seraient en effet multiples : plus grande sensibilité aux besoins des clients qui sont aussi de plus en plus divers, réduction du taux de roulement par une meilleure intégration des employés, analyse critique des problèmes, créativité, qualité et flexibilité (Cox, 1993). Le temps où l'on cherchait à ignorer les différences ou à les considérer seulement de manière contraignante est révolu. Voici venu celui de l'utilisation des différences dans l'espoir de créer pour les entreprises un avantage compétitif difficilement imitable, rare et durable.

En fait, la valorisation de la diversité se traduit souvent par la mise en place de politiques d'égalité des chances au travail et des pratiques GRH exemptes de discrimination, d'une culture d'entreprise inclusive, des formations sensibilisant les employés à ces problématiques, etc. Plus timidement, à un niveau plus élevé dans la hiérarchie, partant du postulat que la direction doit montrer l'exemple, certaines entreprises entreprennent de modifier la composition de

leur groupe dirigeant afin d'augmenter la performance de l'équipe, de coller au plus près à la nature internationale de leurs activités et à la diversité de leur personnel. Quel peut être l'impact de ces changements ? Que penser de telles actions ? Quels bénéfices peuvent en tirer les entreprises et les dirigeants ?

### La diversité dans les équipes de direction

Au-delà de l'impact symbolique, la modification de la composition de l'équipe dirigeante en faveur d'une plus grande diversité devrait conduire à une amélioration des performances de cette dernière. En effet, les chercheurs qui ont étudié les groupes de travail recommandent en général d'avoir des équipes à la composition hétérogène, car cette diversité augmente l'étendue des compétences dans le groupe. L'hétérogénéité démographique, culturelle ou sociale apporterait une gamme plus large de connaissances, d'idées et de savoirs, eux-mêmes générateurs d'une plus grande créativité et qualité de décision. Cette diversité des ressources cognitives pourrait s'exprimer pleinement dans le cadre du travail en équipe qui permet la participation de tous et transforme les idées en actions pour l'entreprise. À ces ressources propres à l'équipe viendraient s'ajouter des ressources externes, les membres des équipes diverses ayant plus facilement accès aux différents réseaux de l'entreprise.

On retrouve cette logique simple dans plusieurs études portant sur les équipes de direction. Ces dernières postulent dans un premier temps que la performance de l'entreprise dépend essentiellement des choix et des actions stratégiques de ses dirigeants (Hambrick et Mason, 1984). Ces choix dépendraient en grande partie de leur expérience, leurs valeurs et leur manière de penser, bref, de leurs ressources cognitives. Comme les équipes de direction doivent gérer un environnement complexe et turbulent, une grande diversité de ressources cognitives est nécessaire pour que ces équipes soient performantes. Enfin, dernier postulat, les



caractéristiques démographiques comme l'âge, le sexe, l'origine, l'ancienneté..., seraient de bons indicateurs de la diversité des éléments psychologiques et cognitifs des cadres dirigeants. Par conséquent, plus la diversité démographique des «*Top Management Teams*» (TMT's) sera importante, plus la performance de l'entreprise devrait être grande.

Dans ces études, la mesure de la performance de l'entreprise est le plus souvent réalisée soit par le biais du taux de rendement des actifs ou les retours sur capitaux propres, soit par la croissance des ventes de l'entreprise, mais aussi par la productivité des employés ou encore, de manière plus indirecte, par sa capacité d'apprentissage et d'innovation ou sa réactivité. Les chercheurs observent aussi l'influence de la diversité des TMT's sur les choix stratégiques de l'entreprise comme, par exemple, le degré de diversification ou son niveau d'internationalisation. Pourtant, dans bien des cas, il est difficile d'établir un lien direct (positif ou négatif) entre la diversité des équipes dirigeantes et la performance de l'entreprise. Les prédictions concernant les futures performances de la firme, à partir de la seule composition de l'équipe dirigeante, sont en fait peu robustes. Comment expliquer ces résultats mitigés ? Nous allons apporter quelques éléments de réponse.

### **Pas une, mais des diversités**

En réalité, les conclusions de recherche dépendent de la nature des différences étudiées. La notion a aujourd'hui un sens très large et recouvre des caractéristiques démographiques (sexe, âge, race ou ethnique<sup>1</sup>), sociales (éducation, métier), professionnelles (ancienneté, fonction...), voire personnelles<sup>2</sup>. On peut facilement comprendre que l'on arrive à des résultats contradictoires selon le type de différence à l'étude.

### *L'influence des différences sur le travail en équipe*

#### **Idée reçue : toutes les différences ont la même influence sur le travail en équipe**

Si l'on s'intéresse, par exemple, à la diversité des âges, on s'aperçoit que les bénéfices escomptés ne sont pas au rendez-vous. Selon plusieurs études, les différences d'âge à l'intérieur d'une équipe n'ont aucune influence sur les performances de l'équipe ou de l'entreprise ou bien conduisent à une augmentation du taux de roulement (les personnes les plus différentes en terme d'âge étant les plus enclines à quitter le groupe). La diversité fonctionnelle semble jouer un rôle plus positif, améliorant la créativité des équipes, leur capacité d'innovation, la qualité de leurs réponses stratégiques et la performance de l'entreprise à long terme ou dans des contextes turbulents. Cela dit, la recherche montre que les équipes cross-fonctionnelles travailleraient plus lentement et auraient une cohésion plus faible.

Chaque axe de différenciation conduirait donc à plusieurs résultats, demandant donc d'approcher chaque différence de manière spécifique (William et O'Reilly, 1998).

### *Du lien entre les différences visibles et invisibles*

#### **Idée reçue : continuité entre différences démographiques et cognition, entre physique, valeurs et comportements**

Une variation du groupe au niveau des nationalités, par exemple, n'entraîne pas forcément une variation au niveau des perspectives, des systèmes de croyances, des réseaux et des affiliations. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des équipes dirigeantes, construites autour de personnes qui ont suivi un processus de socialisation long et difficile, qui aboutit à un certain formatage des manières de penser ou de se comporter.

1. Le concept de « race » n'a pas de sens dans le contexte européen. Il est en revanche important dans le contexte social américain, où sont réalisées la plupart des études.
2. Nous ne considérerons pas les différences de personnalité comme étant lié à la question de la diversité.

La diversité que chaque individu porte en soi, fruit d'un parcours de vie et d'une trajectoire professionnelle, est au moins aussi importante que le degré de diversité d'une équipe à un moment donné. Ainsi, les directeurs qui ont vécu des expériences précédentes, où ils étaient en situation de minorité, sont plus aptes à gérer ces situations et possèdent une influence plus grande sur les décisions. Il y a donc un effet d'apprentissage. Par ailleurs, l'intégration des points de vue et le partage de l'information sont plus importants dans les équipes composées d'individus qui ont un parcours de généraliste, comparativement à celles qui sont constituées autour de spécialistes. Leur performance est aussi plus grande. Un généraliste peut mieux comprendre la position de l'autre et peut être plus à même d'évaluer à sa juste valeur ce que l'autre peut apporter à l'équipe.

Pour répondre à cet a priori, les chercheurs distinguent deux grands types de diversité :

- la diversité démographique (sexe, âge, race ou ethnie), qui est visible et non liée au travail ;
- la diversité sous-jacente, non visible et liée au travail, qui peut être modifiée au cours de sa vie, car elle est le produit d'une socialisation (éducation, fonction, ancienneté...).

La première serait source de problème, car elle entraînerait les individus à avoir une perception stéréotypée des autres, à développer des biais, de la discrimination et des conflits d'ordre relationnel. Elle serait donc négative pour la satisfaction des membres, la cohésion et la performance de l'équipe. La seconde serait, au contraire, bénéfique pour le travail en équipe ; elle serait un réel indicateur des compétences et des savoirs en présence et permettrait la confrontation des points de vue et des savoirs.

Toutefois, ces chercheurs, à l'inverse des précédents, réalisent une séparation artificielle entre les caractéristiques démographiques des individus et leur manière de penser, entre le relationnel et la tâche. En fait, des chercheurs

ont montré que le conflit sur la tâche et le conflit relationnel sont souvent corrélés, que les deux types de conflits conduisent à une réduction de la satisfaction, mais sont sans incidence sur la performance.

### *L'importance du contexte et du temps*

#### **Idée reçue : la diversité des équipes dirigeantes aurait toujours la même influence**

On peut en effet se demander dans quelle mesure les résultats des études ne dépendent pas du contexte dans lequel elles ont été réalisées.

La culture et le climat organisationnel semblent jouer un rôle crucial pour comprendre la performance des diverses équipes. Des études ont ainsi montré qu'une culture d'entreprise collectiviste générerait une plus grande identification aux attributs organisationnels, au détriment des attributs démographiques et que les équipes de dirigeants profiteraient davantage de leur mixité. Dans cette culture organisationnelle, la diversité est mieux tolérée, les communications en face en face sont plus nombreuses et le conflit est perçu comme utile.

En revanche, dans une entreprise où la spécialisation est de rigueur (comme dans les médias ou les hôpitaux), les identités professionnelles ou fonctionnelles joueront un rôle déterminant par rapport aux autres identités. De même, dans une entreprise bureaucratique, la centralisation du pouvoir conduira à une faible participation et implication (Bunderson, 2002). L'équipe risque alors de ne pas bénéficier de sa diversité, spécialement quand il y a un faible consensus concernant les objectifs de l'organisation.

D'autres recherches ont souligné que la diversité est surtout profitable aux équipes dédiées à des tâches non routinières. La diversité apparaît donc particulièrement pertinente dans le cadre des équipes de direction qui gèrent des problèmes complexes.

La proportion des différents groupes représentés a aussi une influence sur la dynamique des équipes hétérogènes. Il existe une propor-



tion optimale de personnes appartenant à un groupe minoritaire, comprise entre 10 et 20 %. En deçà, ces groupes sont très visibles, ressentent davantage de pression pour la performance, sont sujets à une exagération des différences avec le groupe majoritaire et sont donc souvent victimes de stéréotypes.

Enfin, le temps joue également un rôle important. Les équipes hétérogènes seraient moins efficaces que les équipes homogènes sur le court terme. En revanche, avec le temps, leurs performances s'amélioreraient et elles surpasseraient même les autres équipes. Plusieurs études confirment cette idée. Ce résultat serait d'ailleurs particulièrement vrai pour les individus qui sont très différents au départ. Les équipes fortement hétérogènes, comparées à celles qui ont une culture dominante claire, développent avec le temps une « culture hybride » et une identité commune qui leur sert de base pour la communication et les échanges, ce qui fait d'elles des équipes plus performantes sur le long terme (Earley et Mosakowski, 2000). Le temps permettrait aux individus de faire reconnaître leurs différences et les faire respecter. Les équipes diverses pourraient donc être plus performantes sur le long terme, tout en permettant aux individus de garder leur spécificité.

## Conclusion

Penser qu'ajouter de la diversité dans la composition d'une équipe de dirigeants améliorera fatalement les résultats de l'équipe et donc de l'entreprise est une idée simpliste. La diversité n'est pas la panacée. Pour en profiter pleinement, il faut considérer les points suivants :

- ne pas envisager la diversité comme un gage absolu de succès ;
- considérer chaque différence en fonction des objectifs assignés à l'équipe. Ne pas perdre de vue que la diversité aura un impact sur la stratégie d'entreprise que cherche à atteindre l'entreprise ;
- ne pas assumer que la diversité visible correspond à la diversité que vous cherchez à obtenir. Ne pas oublier que ceux qui sont arrivés au sommet, bien qu'apparaissant différents, ont été façonnés par l'entreprise ;
- s'intéresser aux identités, qui sont importantes pour les individus, et pas uniquement aux caractéristiques démographiques : le sentiment d'appartenance à un groupe ne correspond pas toujours aux caractères démographiques d'un individu et a une influence sur sa manière de penser et de se comporter ;
- créer un contexte favorable au travail des équipes diverses : les trajectoires des membres d'une équipe comptent autant que la composition de cette dernière. Les entreprises doivent donc valoriser une culture de la mobilité (qu'elle soit horizontale, verticale ou spatiale) et mettre en place, par exemple, une rotation des postes. Une entreprise à la structure décentralisée, qui soutient le travail en équipe et dispose d'une organisation du travail flexible, sera plus propice à l'expression des différences ;
- prendre le temps de développer une courbe d'apprentissage : les équipes dirigeantes à la composition hétéroclite ont souvent besoin de plus de temps pour faire leurs preuves. Il faut donc assurer une certaine stabilité à ces équipes, évaluer leur travail sur la durée et pas uniquement sur le court terme. Cependant, si le taux de roulement dans l'équipe est faible, le risque de développer un phénomène de pensée de groupe est fort, ce qui pourrait nuire aux performances de l'entreprise ;
- reconnaître la question du pouvoir de la culture dominante : tous les membres d'une équipe ne sont pas égaux, même à la direction. Des fonctions, des nationalités et des parcours peuvent être plus valorisés que d'autres. Les équipes diverses doivent permettre à chaque individu d'exprimer librement son opinion, d'assurer la contribution et l'accord de tous aux prises de décision.

## Bibliographie

Cox T., *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research and Practice*, Berret-Koehler Publishers Inc., 1993.

Garcia Prieto P., Bellard E., Schneider S., « Experiencing diversity, conflict and emotions in team ». *Journal of Applied Psychology : An International Revue, special issue on workforce diversity in the international context*, n° 52 (3).

Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N., « Recent Research on Team and Organizational Diversity : SWOT Analysis and Implications ». *Journal of Management*, n° 26 (6), 2003.

Schneider S. C., Barsoux J-L., *Management interculturel*, Pearson France, 2003.

Williams K., O'Reilly C., « The Complexity of Diversity : A review of forty years of research ». In Gruenfeld D., Neale M. (eds.), *Research on managing in groups and teams*, vol. 20, Greenwich, JAI Press, 1998.

# Profil des dirigeants du CAC 40

Jérôme BARAY, Frank BOURNOIS

Plusieurs études se sont attachées à décrire le profil type du dirigeant des très grandes entreprises américaines ou anglaises, souvent d'âge mûr et ayant fait ses armes dans la société qu'il dirige. La présente étude, réalisée auprès de plus de 400 dirigeants des sociétés du CAC 40, indique l'existence d'une seconde voie de promotion, spécifiquement française et plus élitiste.

## Introduction

Peu d'études, en France, ont tenté de mettre en exergue les caractéristiques sociales et psychologiques des dirigeants des grandes entreprises, alors que nos collègues anglo-saxons ont commencé cet exercice dans les années 1980, dans un contexte où l'examen de la vie privée des hommes publics n'est pas un tabou. Après avoir synthétisé quelques études américaines, nous révélons ici les caractéristiques socio-démographiques discriminantes de plus de 400 dirigeants français, représentant les sociétés du CAC 40.

## Le profil des dirigeants américains

Une enquête sur les 800 dirigeants les plus importants aux États-Unis montre que la majorité (plus de 90 %) sont des hommes issus du rang avec, en moyenne, un âge de 56 ans et 21 années d'expérience dans la société qu'ils

dirigent. Environ 7 % des dirigeants les plus importants aux États-Unis ne sont pas nés dans le pays et proviennent surtout d'Allemagne, Japon, Royaume-Uni et Inde<sup>1</sup>. Ce pourcentage est encore plus fort chez les dirigeants qui ont fondé leur propre société. Une minorité (7 %) n'a pas fait du tout d'études et plus de la moitié a au moins un niveau licence.

Plus précisément, concernant leur parcours antérieur, l'université d'Harvard est la voie la plus recherchée pour atteindre un niveau hiérarchique très élevé, même en n'y obtenant qu'un diplôme universitaire de base (undergraduate degree)<sup>2</sup>. Seulement 23 % des responsables des cent plus grandes entreprises américaines ont une formation d'ingénieur et 34 % dans les 700 plus grandes sociétés sont diplômés d'un MBA. La fonction financière est celle qui produit le plus de très hauts dirigeants (22 %), puis dans l'ordre, l'opérationnel (14 %), le marketing (12 %) et la vente (11 %)<sup>3</sup>. Une

1. *America's top 800 Chief Executive Officers* (CEO).

2. *Magazine Fortune*, 18 novembre 2002.

3. *Chief Executive/Spencer Stuart's*, « 2002 Route to the Top », Feb. 2002. <http://www.cego.com>

comparaison sur les vingt dernières années indique que l'âge des plus hauts dirigeants a tendance à diminuer.

Dans leur jeunesse, les managers américains apparaissent comme ayant été des lecteurs voraces et pour 59 % d'entre eux<sup>1</sup>, avaient la particularité de se sentir impopulaires en milieu scolaire. Les dirigeants semblent capables de se motiver par une peur intérieure, recherchent le pouvoir et plus rarement l'argent (pour respectivement 43%, 22 % et 11 % parmi les dirigeants des mille compagnies américaines les plus importantes)<sup>2</sup>. La détermination des caractéristiques individuelles des dirigeants a aussi été tentée au Royaume-Uni, dans une moindre mesure<sup>3</sup>. On est marqué par le décorticage des caractéristiques des dirigeants britanniques, opéré par David Norburn, conduisant à affirmer qu'il s'agissait bien d'une « *race à part* ». <sup>4</sup>

## Les dirigeants français : une base de données

Dans le cadre de la chaire Dirigeance d'entreprise à ESCP-EAP, nous avons constitué une base de données rassemblant dans le détail des informations publiques sur 442 dirigeants en exercice dans les 40 sociétés du CAC 40, du président du directoire au directeur délégué. En plus des caractéristiques de leurs responsabilités, les variables prises en compte concernent aussi celles relatives à leur parcours pré-professionnel et leurs loisirs extra-professionnels. Cette base de données a été constituée à partir de sources multiples : les sites Internet des entreprises, les annuaires d'anciens, les annuaires spécialisés sur les dirigeants, le *Whos's Who* des personnalités françaises, les articles de la presse économique mentionnant les nominations...

<b>Parcours antérieur et caractéristiques extra-professionnelles du dirigeant : variables prises en compte</b>
Date de naissance
Nationalité
Région de naissance : les régions ont été codifiées selon la norme du numéro des abonnés au téléphone [1] Île-de-France - [2] Nord-Ouest - [3] Nord-Est - [4] Sud-Est - [5] Sud-Ouest   [6] Autre région et étranger
Formation principale classée en : université française - université étrangère - grande école française - ENA - IEP...
Formations complémentaires
Filière de formation : commerciale, scientifique, droit
Langues étrangères pratiquées
Affiliation connue à des clubs : clubs sportif - caritatif - de réflexion - politique - culturel - d'enseignement
Décorations obtenues dans les deux ordres nationaux : Ordre de la Légion d'honneur (LH) - Ordre national du mérite (ONM)
Loisirs : sport, culture, art, divers
Auteur d'ouvrages
Caractéristiques du nom : particule éventuelle, ...

1. *St. Louis Post-Dispatch*, 03/26/2004. <http://www.cego.com>
2. *St. Louis Post-Dispatch*, 03/26/2004. <http://www.cego.com>
3. Philip sadler, *Leadership*, Stylus Publishing, 2003.
4. David Norburn, «The Chief Executive : a Breed Apart.». *Cranfield School of Management* SWP18/87, Nov. 1986.

Variables liées à la fonction du dirigeant
Société d'appartenance
Niveau hiérarchique : Président du directoire ou PDG, Directeur général ou vice-président, directeur d'un secteur géographique, d'une filiale ou d'une branche d'activité...
Domaine de responsabilité : direction générale - finance...
Date d'entrée en fonction dans le poste
Expérience à l'étranger
Expérience dans la haute administration
Nombre de fonctions dans le groupe
Nombre de postes d'administrateur de société
Nombre de poste d'administrateur dans les sociétés du CAC 40

### Le portrait-robot du dirigeant français

Les dirigeants des sociétés du CAC 40 sont en grande majorité des quinquagénaires (âge moyen de 55 ans pour lequel on observe un faible écart-type de 7 ans). Leur ancienneté dans l'entreprise est importante, en moyenne de 18 ans, en ayant connu au moins un changement de leur domaine d'activité (du scientifique au commercial ou du financier au business, par exemple). Ces chiffres sont similaires à ceux observés chez les dirigeants américains. La plupart de ces patrons occupent des responsabilités d'administrateur dans d'autres sociétés et parlent au moins une langue étrangère, principalement l'anglais, voire deux (souvent l'anglais et l'allemand dans ce cas).

Le dirigeant français du CAC 40
Homme
Âge : 55 ans (écart-type de 7 ans)
Ancienneté forte dans l'entreprise (18 ans en moyenne)
Un changement de domaine marquant au cours de leur carrière
Les plus hauts dirigeants sont décorés des ordres nationaux
Les plus hauts dirigeants sont administrateurs d'autres grandes entreprises

En ce qui concerne les variables continues, un calcul du taux de corrélation et d'une valeur-test met en évidence les variables qui conditionnent le plus l'accès aux fonctions les plus élevées de l'entreprise, à savoir la date de naissance tout d'abord, puis la date d'entrée dans la société (une valeur-test supérieure à 2 en valeur absolue montre un écart significatif au seuil usuel de 5 %, celle-ci correspondant statistiquement au nombre d'écart-types de la loi normale mesurant l'ampleur des différences entre les moyennes des variables<sup>1</sup>). L'ancienneté dans tous les sens du terme, synonyme d'expérience, favorise donc fortement la progression dans la pyramide de l'entreprise.

Le nombre de décorations (LH et ONM principalement), ainsi que celui des mandats dans d'autres sociétés du CAC 40, sont également liés à un niveau hiérarchique élevé (proche de 1). L'analyse des biographies individuelles montre que les distinctions et nominations en tant qu'administrateur ont en général été acquises à la suite de la nomination au poste de dirigeant et qu'elles n'en sont pas à l'origine. Les décorations constituent un véritable phénomène français et, si elles existent à l'étranger, n'ont pas le même effet symbolique de reconnaissance et d'appartenance aux cercles du pouvoir.

1. Morineau A., « Note sur la Caractérisation Statistique d'une Classe et les Valeurs-tests ». *Bulletin Technique Centre Statistique Informatique Appliquées*, vol 2, n° 1-2, 1984.

Libellé de la variable	Corrélation	Valeur-Test
Date de naissance	0,228	4,17
Date d'entrée	0,158	2,89
Administrateurs CAC40	- 0,351	- 3,19
Nbre décorations	- 0,266	- 5,69

Pour les variables nominales, on retrouve les distinctions honorifiques et principalement, la Légion d'Honneur, comme variables attachées aux fonctions de P-DG et de directeur général.

Les dirigeants du CAC 40 ont comme premier loisir le sport et appartiennent, pour les plus élevés dans l'organigramme, à un club de réflexion.

Provinciaux, ils sont pour la majorité français et sont passés par une grande école nationale à caractère indifféremment scientifique ou commercial. Étonnamment, le nord-est de la France, puis le sud-ouest, produisent plus de hauts dirigeants que les autres régions françaises ou que la région parisienne. À l'inverse, les dirigeants ayant dans la base de données le niveau hiérarchique le moins élevé, ont logiquement peu de décorations, en particulier, ceux appartenant à la fonction communication. Les autres variables ne jouent pas de rôle prépondérant à l'égard de ce statut, sachant que certains d'entre eux seront sans doute amenés un jour à de plus hautes fonctions.

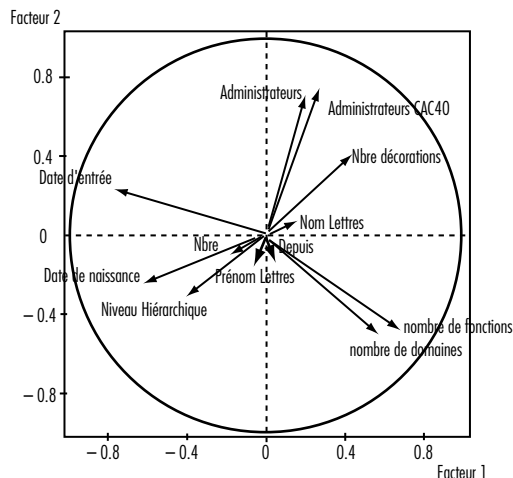
### Les analyses factorielles

En pratiquant une première analyse en composantes principales, on retrouve, sur le cercle des corrélations, les relations préalablement évoquées entre les variables continues.

Les axes dont les valeurs propres sont supérieures à 1 n'ont pas été retenus (critère absolu de Kaiser). Nous nous sommes limités à ceux qui dominent les autres. Nous n'avons conservé

que les deux premiers axes ayant des valeurs propres voisines de 2 :

Figure 1 : cercle des corrélations de l'ACP



- l'axe 1 est le facteur « jeunesse du dirigeant » inversement corrélé avec l'ancienneté dans l'entreprise et l'âge ;
- l'axe 2 est le facteur « ancrage du pouvoir », corrélé avec le nombre de postes d'administrateurs dans les sociétés du CAC 40 et autres grandes sociétés. Ceci évoque directement l'envergure du pouvoir détenu par le dirigeant dans l'industrie française et son aptitude à avoir constitué un réseau de liens dans les hautes instances du pays. On remarque que les nombreuses réalisations et services rendus au pays se reflètent dans le nombre de décorations obtenues.

Ces deux facteurs varient d'ailleurs en sens inverse du nombre de postes occupés et de domaines pratiqués dans l'entreprise. Ainsi, deux types bien contrastés de dirigeants français se dégagent :

- les dirigeants parvenant au sommet par la voie interne et l'expérience ;
- les dirigeants ayant moins d'ancienneté et se hissant au sommet, en partie grâce à leur réseau de relations et au fait qu'ils ont

occupé déjà un poste à haut potentiel dans une autre société.

La classification hiérarchique avec un mode d'agrégation basé sur le critère de Ward, suite à une procédure d'analyse factorielle multiple<sup>1</sup>, a confirmé cette hypothèse. La procédure met en évidence trois principales classes de dirigeants, dénommées « Sève, Tronc et Sommet » par analogie avec la croissance biologique de l'arbre organisationnel.

La première catégorie, que nous appelons « APEX », est caractérisée par des dirigeants de niveau hiérarchique le plus élevé, ayant plusieurs responsabilités d'administrateurs dans d'autres grandes entreprises, possédant une ou plusieurs décorations (Légion d'honneur ou Mérite national), de nationalité française, ayant enchaîné peu de fonctions dans la même société et encore moins de domaines, nés en moyenne en 1945 et membres de divers clubs de réflexion et/ou sportifs. Nés principalement dans le sud-ouest de la France, le nord-est ou en région parisienne, ces responsables souvent présidents ou directeurs généraux et parlant l'anglais ont un tissu relationnel très développé.

La deuxième classe, « STIPES »<sup>2</sup>, est composée de dirigeants un peu plus « laborieux », d'environ 57 ans, de nationalité française, de niveau hiérarchique un peu moins élevé que les précédents, d'ancienneté moyenne de 30 ans dans la même société, ayant connu différentes fonctions dans l'entreprise (4,7 en moyenne) et différents domaines. Diplômés d'une grande école française, une grande partie de ces responsables ont suivi des études scientifiques, mais ont évolué vers la direction générale commerciale. Leur prénom a plutôt tendance à commencer par un « B » (Bernard principalement).

Enfin, la troisième classe, « GERMEN »<sup>3</sup>, rassemble des dirigeants hiérarchiquement moins élevés (2,8 en moyenne), plus jeunes avec une

moyenne d'âge de 50 ans, ayant seulement une ancienneté dans l'entreprise d'une dizaine d'années. Ces jeunes pousses possèdent très peu de décorations et moins d'expérience à l'étranger ou en haute administration. Ils constituent, en quelque sorte, la garde rapprochée des très hauts dirigeants.

Trois types <sup>1</sup> de membres du comité exécutif en France	
Catégorie Apex	Dirigeants de plus haut rang
(Sommet)	17 %
Catégorie Stipes	Dirigeants anciens et expérimentés
(Tronc)	29,50 %
Catégorie Germen	Dirigeants plus jeunes
(Pousse)	56,60 %

1. Résultats d'une classification hiérarchique ascendante.

## Conclusion

Les dirigeants apparaissent de loin comme une population restreinte et composée de personnes identiques. La présente étude souligne que les dirigeants ne constituent pas une population homogène, surtout sur le plan de leur parcours. Moins internationaux que leurs homologues américains, les hauts dirigeants français présentent un âge resserré proche de 57 à 60 ans.

Les analyses des données sur leur parcours mettent en évidence trois sous-populations :

- la catégorie STIPES est composée de dirigeants « industriels », diplômés d'une grande école française, qui se sont forgés et ont fait carrière dans l'entreprise qu'ils dirigent ;
- la catégorie APEX, composée de « hauts dirigeants professionnels » décorés, membres

1. Lebart L., Morineau A., Piron M., *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, p.p. 155-175, Dunod, 1995.

2. Du latin, poutre, solive.

3. Du latin, pousse.

de clubs divers, qui étendent leur pouvoir sur plusieurs grandes entreprises françaises à travers leur appartenance à différents conseils d'administration ;

- la catégorie SUCCUS, ou GERMEN (la pousse), comprenant ceux qui peuvent un jour rejoindre la catégorie APEX.

La typologie produite reflète la sociologie française des dirigeants. Les résultats ne doivent pas être vus comme une liste de conseils de caractéristiques à collect(ion)er, en vue de rejoindre le comité exécutif. Ces résultats doivent plutôt être pris en compte, afin de mieux comprendre le contexte de fonctionnement d'un comité exécutif.



# Gestion des contradictions stratégiques<sup>1</sup>

Wendy K. SMITH, Michael L. TUSHMAN<sup>2</sup>

Une performance durable de l'organisation dépend d'une exploration et d'une exploitation efficaces par les équipes dirigeantes. Ces projets stratégiques entraînent, cependant, des architectures contradictoires dans les organisations. En se basant sur la littérature relative aux paradoxes, contradictions et conflits, nous développons un modèle de gestion des contradictions stratégiques qui est associé à la cognition paradoxale : les hauts dirigeants et/ou leurs équipes distinguent un contexte paradoxal, font la distinction entre la stratégie et l'architecture des produits existants et des innovations, assurent l'intégration entre ces stratégies et ces architectures. En outre, la clé du paradoxe dans les équipes dirigeantes se trouve chez le principal dirigeant ou dans l'équipe tout entière. Nous énumérons une série de situations dans les équipes dirigeantes qui augmentent la capacité d'une équipe à engager des processus cognitifs paradoxaux.

## Introduction

*« La fonction de l'exécutif est précisément de faciliter la synthèse des forces contradictoires dans des actions concrètes, pour accorder les forces concrètes, les instincts, les intérêts, les situations, les fonctions et les idéaux. »*  
(Barnard 1968, p. 21)

Même avec les recommandations de Barnard, la gestion efficace des contradictions stratégiques n'a pas été au centre des préoccupations de l'analyse des organisations. Bien que les chercheurs aient explicitement souligné que les entreprises devraient se doter de capacités pour résoudre ces contradictions, les travaux théori-

ques et empiriques sur la mise en place d'équipes et de structures pour gérer ces tensions sont restés à la périphérie de notre champ d'activité. Pourtant, les contradictions abondent. Les entreprises sont invitées à être à la fois grandes et petites, efficaces et efficients, à opérer dans plusieurs cadres temporels et être à la fois prospecteurs et analystes. De même, les équipes dirigeantes sont invitées à chercher à la fois en avant et en arrière, à être à la fois flexibles et concentrées, à apprendre et à désapprendre. L'objet de cet article est de proposer des perspectives sur la manière dont les équipes dirigeantes peuvent équilibrer ces contradictions stratégiques. Nous nous attachons

1. Extrait de : *Organization Science*, octobre 2005.

2. Traduit de l'anglais.

particulièrement aux moyens d'explorer et d'exploiter simultanément.

Comme March (1991) l'a clairement exprimé, l'adaptation des organisations dépend de leur capacité à équilibrer les activités d'exploration et d'exploitation. Trop d'exploitation conduit à l'inertie et à un conservatisme dynamique, l'exploitation supplante l'exploration. A contrario, trop d'exploration nuit à l'exploitation et empêche la réalisation d'économies d'échelle ou les effets d'apprentissage. Mais l'exploration et l'exploitation sont associées à des structures et des processus organisationnels différents et contradictoires, ce qui crée des problèmes pour l'organisation et la direction. Alors que l'exploration repose sur des activités qui augmentent la diversité, l'apprentissage ainsi que les essais et erreurs, l'exploitation est fondée sur des activités qui réduisent la diversité par une solution ordonnée des problèmes. En outre, les produits nés de l'exploration sont souvent en concurrence directe avec des produits existants. La gestion simultanée de ces horizons temporels contradictoires se heurte aux obstacles de l'inertie interne et à des tendances individuelles en faveur de la cohérence.

Dans leur fonction de prise de décision stratégique, les équipes dirigeantes permettent aux organisations d'équilibrer l'exploration et l'exploitation, en arbitrant entre les forces externes de l'innovation et du changement et les forces d'inertie et de cohérence (He et Wong, 2004). La littérature consacrée aux équipes dirigeantes est restée silencieuse sur la manière dont elles gèrent les contradictions. Pour répondre aux questions soulevées, nous nous sommes tournés vers la littérature sur les organisations consacrée aux paradoxes, contradictions et conflits (Lewis, 2000). Sur cette base, nous avançons qu'une gestion efficace des contradictions repose sur la cognition paradoxale, c'est-à-dire des dispositions d'esprit et des processus managériaux qui reconnaissent et appréhendent ces contradictions. Nous examinons comment ces dispositions et processus

s'articulent, et nous signalons certaines caractéristiques de ces équipes et des comportements des dirigeants utiles à de tels processus.

### **Explorer et exploiter : flux d'innovation, résultats organisationnels et schémas « ambidextres »**

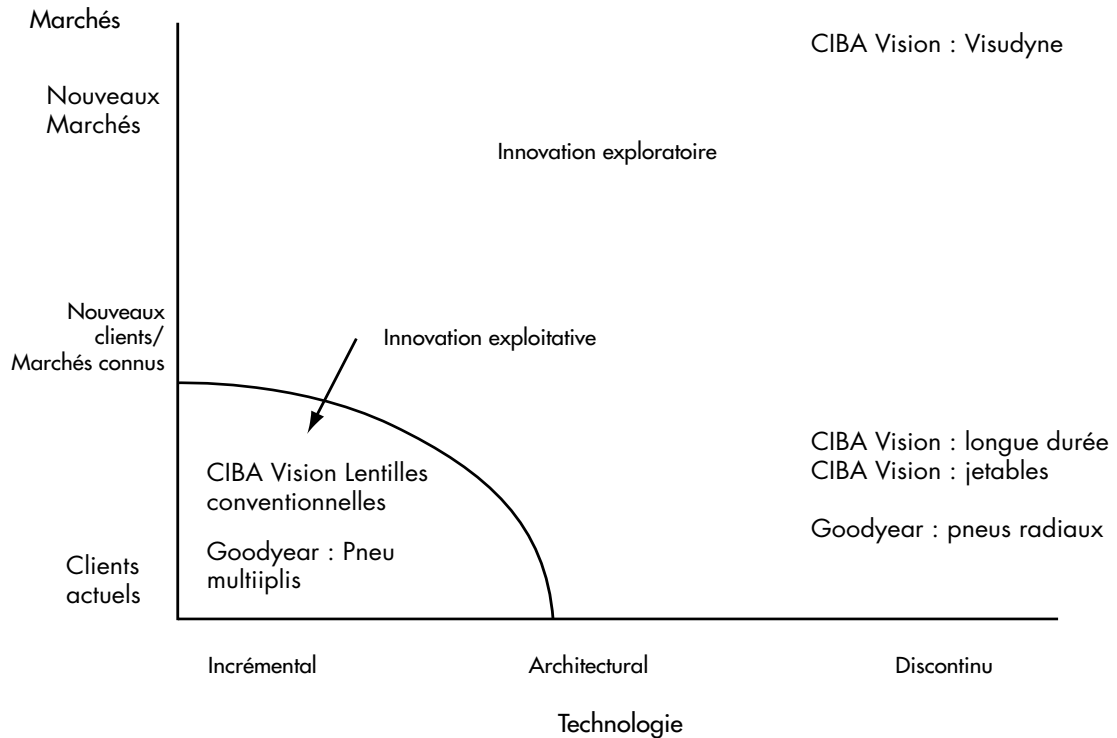
Dans des contextes dynamiques, la durabilité de la performance de l'organisation repose sur l'aménagement de flux d'innovation, une amélioration continue des produits existants, tout en expérimentant simultanément au moins une innovation non incrémentale (March, 1991 ; Tushman et Smith, 2000). En 1969, Goodyear a commencé à mettre au point un pneu radial, alors qu'il continuait de produire des pneus à plis croisés (Sull, Tedlow et Rosenbloom, 1997). Le pneu radial représentait une rupture technologique, vendu au même client (figure 1). De la même manière, Ciba Vision a continué pendant les années 1980 à améliorer ses verres de contact rigides, tout en investissant dans trois technologies différentes : des lentilles à durée prolongée, des lentilles jetables et Visudyne (Tushman et Smith, 2002). Alors que Goodyear a été piégé par les forces d'inertie au sein de l'entreprise et de son équipe dirigeante (Sull et al., 1997), Ciba Vision a réussi à développer un avantage concurrentiel durable, en gérant à la fois des innovations d'exploitation et d'exploration (Tushman et Smith, 2002).

Construire avec succès un flux d'innovation est un défi, car l'exploration et l'exploitation sont contradictoires. L'innovation dans l'exploitation s'apparente à l'efficacité, la concentration et la convergence ; elle réduit la variance, alors que l'innovation exploratoire est associée à l'expérimentation, la flexibilité, la divergence, et elle accroît la variance (March, 1991). Les schémas « ambidextres » sont des formes d'organisation qui incorporent dans des unités opérationnelles des structures et des cultures non cohérentes, afin que les entreprises puissent à la fois les explorer et les exploiter (Tushman et O'Reilly, 1996). Ces structures organisationnelles

nécessitent des unités très différenciées et une intégration de l'équipe dirigeante (He et Wong, 2004). En conséquence, une importante fonction de l'équipe dirigeante est de créer du sens

dans le contexte des contradictions et de tirer parti des contradictions dans les projets stratégiques.

Figure 2 : carte de l'innovation



D'après Tushman & Smith, 2002

Les équipes dirigeantes gèrent les contradictions, en équilibrant les allocations de ressources et les décisions sur les schémas d'organisation (Hambrick, 1994). Si les organisations parviennent à l'excellence lorsque les équipes dirigeantes prennent des décisions stratégiques qui compensent les contradictions, des barrières structurelles, psychologiques et sociopsychologiques les empêchent souvent d'y parvenir. Les organisations profitent de ce que les caractéristiques structurelles de l'organisation (tâches, compétences, organisation en place, culture) sont cohérentes en interne et avec la stratégie de l'entreprise. Mais ces caractéristiques de congruence interne s'accompagnent d'une inertie

structurelle et sociale. Ces dynamiques d'inertie internes préfèrent les produits existants au détriment des innovations. En outre, les dirigeants ont une aversion pour le risque dans les situations bénéficiaires, ils tendent à réinvestir dans les produits existants, au détriment d'innovations plus risquées. En fait, lorsque la structure, les stratégies et les compétences se renforcent mutuellement, les dirigeants sont psychologiquement plus réticents à les modifier (Sull et al, 1997 ; Tripsas et Gavetti, 2000).

Outre les forces d'inertie qui enracent les organisations et leurs équipes dirigeantes dans le passé, la recherche individuelle et collective d'une cohérence et d'une réduction de

l'incertitude constitue un autre obstacle à des décisions équilibrées (Festinger, 1957). Mais l'exploration et l'exploitation exigent des architectures organisationnelles et des compétences fondamentalement différentes et contradictoires. La gestion de ces architectures contradictoires exige des équipes dirigeantes qui peuvent accepter ces contradictions internes (He et Wong, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 1996). Cependant, beaucoup de gens préfèrent la cohérence à l'incohérence. En conséquence, la réponse à ces incertitudes et à ces contradictions est de chercher à éviter les incohérences.

### **Gérer les contradictions stratégiques : la cognition paradoxale**

Nous avons élaboré un modèle à partir de la manière dont l'équipe dirigeante peut compenser les contradictions stratégiques. Afin de prendre des décisions stratégiques qui appréhendent les incohérences, les équipes dirigeantes doivent surmonter les biais cognitifs qui découlent de leurs engagements passés (Tripsas et Gavetti, 2000) et s'efforcer d'être en phase avec le temps présent (Festinger, 1957). La compréhension et le traitement des tensions et des contradictions par les dirigeants décideront si ces derniers peuvent appréhender les tensions et en tirer bénéfice ou s'ils restent bloqués par les incohérences (Lewis, 2000). La cognition paradoxale - contextes paradoxaux et processus cognitifs de différenciation et d'intégration - favorisent les décisions stratégiques équilibrées (figure 2).

#### *Concepts cognitifs*

L'équilibre des contradictions stratégiques peut être lié à des modèles intellectuels, partagés au sein de l'équipe dirigeante, par lesquels les dirigeants reconnaissent et acceptent l'existence simultanée de forces contradictoires. Pour décrire plus clairement les contextes paradoxaux, nous étudions la nature des paradoxes de manière plus générale. Ford et Backoff (1988) définissent les paradoxes sociaux (para-

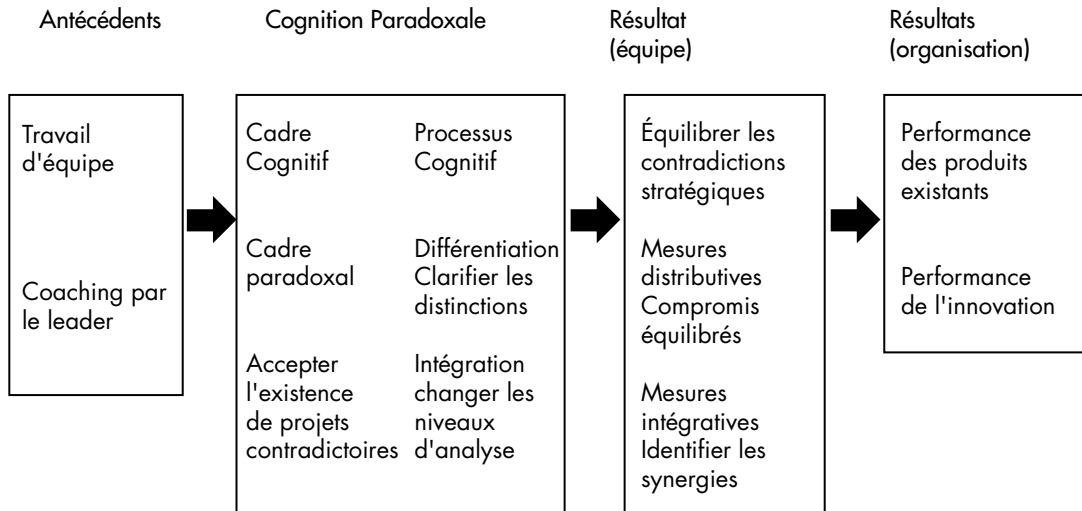
doxes de pensée, d'action ou de croyance, plutôt que des paradoxes mathématiques ou rhétoriques) comme « quelque chose qui est construit par une personne lorsque des tendances opposées sont amenées à proximité l'une de l'autre par la réflexion ou l'interaction » (p. 89). Cette définition donne à penser que les paradoxes réunissent des éléments à la fois d'une situation (tendances opposées) et de la cognition d'un acteur (réflexion ou interaction). Plus précisément, un paradoxe existe lorsque les tensions dans une situation explore/exploite sont juxtaposées par la cognition d'un acteur. Les praticiens décrivent ces cadres paradoxaux comme appartenant à une logique du « à la fois/et » plutôt qu'une logique « soit/ou ». Par exemple, Sam Palmisano, CEO d'IBM, pour définir les valeurs de son entreprise, se réfère à la qualité d'aujourd'hui - « travailler au succès continu du client » - et à celle de demain - « l'innovation qui compte... pour notre entreprise et pour le monde ». En revanche, la direction de Goodyear avait adopté une attitude plus linéaire face à l'innovation au moment du défi du pneu radial, se concentrant sur les tensions d'aujourd'hui, sans penser au lendemain.

Comment les contextes paradoxaux peuvent-ils améliorer la performance de l'organisation ? D'abord, ces cadres créent un contexte qui exige une vision claire d'objectifs distincts pour le produit existant et pour l'innovation. Définir des objectifs clairs et concis favorise leur réalisation. En définissant des objectifs différents, les dirigeants motivent la réussite du produit de l'exploitation aussi bien que de celui de l'innovation. Les contextes paradoxaux sont aussi associés à une diminution des menaces et des peurs, permettant des conflits positifs. Un contexte paradoxal indique que les dirigeants attendent le succès des deux concepts. Cet encadrement opportuniste permet de faire en sorte que la menace et la concurrence ne s'exercent plus entre les deux produits, mais sur la manière dont ceux-ci peuvent profiter l'un à l'autre et profiter à l'entreprise tout entière. Ainsi, les équipes qui reconnaissent la

dualité et les synergies potentielles de leurs défis sont considérées comme générant moins

de stress et d'anxiété et donc plus de performance (Lewis, 2000).

Figure 3 : modèle de gestion des contradictions (antécédents, cognition paradoxale et résultats)



### Processus cognitifs

Sur la base des contextes paradoxaux qui veulent que le produit existant et l'innovation doivent tous deux réussir, les dirigeants peuvent assumer la relation entre les deux produits, tant leurs différences que leurs similitudes. Une bonne gestion de ces contradictions dépend de deux processus cognitifs distincts : la différenciation et l'intégration. La différenciation consiste à identifier et à exprimer des distinctions, l'intégration à parcourir différents niveaux d'analyse pour percevoir d'éventuelles relations.

Différencier, c'est clarifier les distinctions entre le produit existant et l'innovation. La figure 3 présente un modèle de distinctions possibles entre le produit existant et l'innovation, dans leurs stratégies et dans leurs architectures (tâches, compétences, organisation formelle, culture). Chaque produit est associé à une architecture organisationnelle interne cohérente et à ses logiques propres, même si

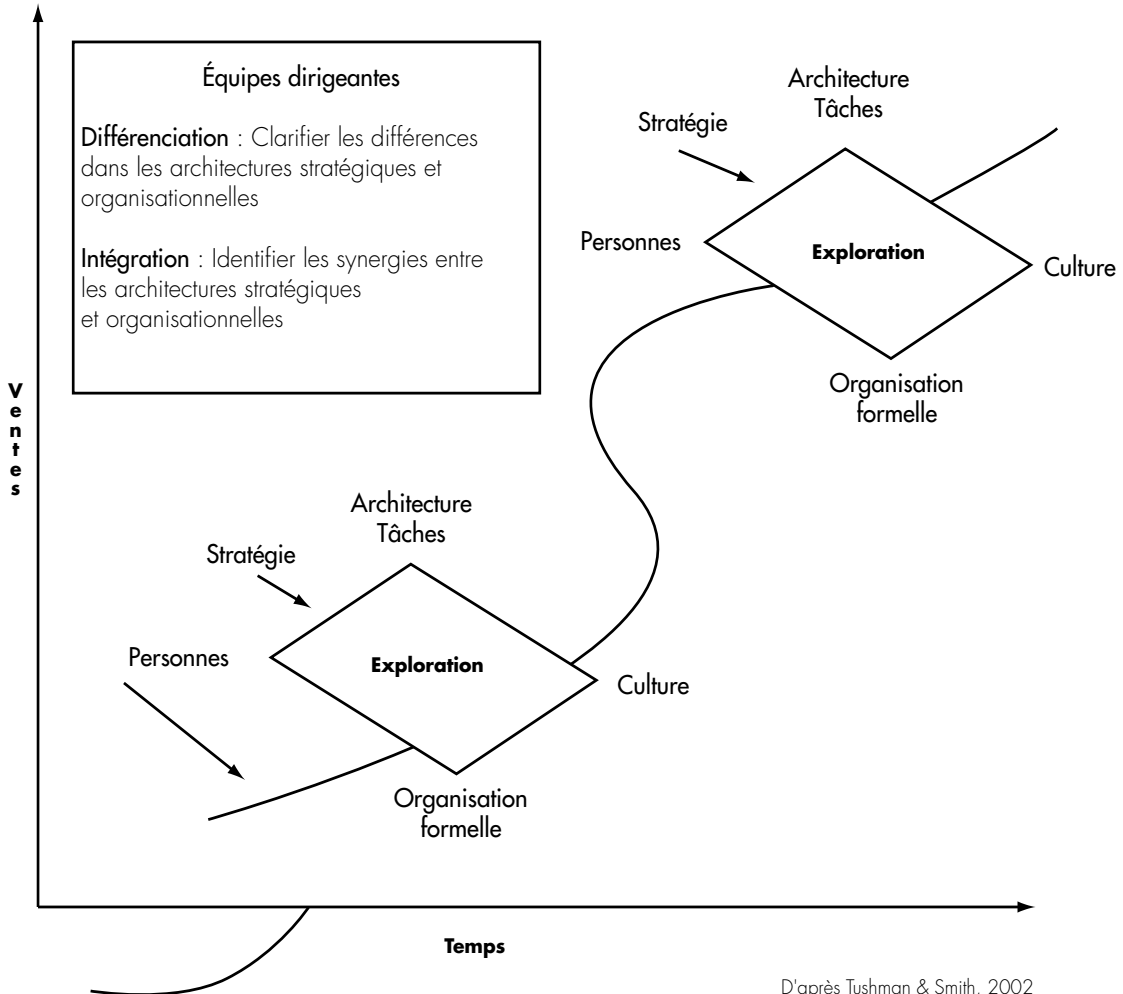
ces architectures et ces logiques sont elles-mêmes fondamentalement différentes (par exemple, Tushman et O'Reilly, 1996). La différenciation renforce les distinctions dans ces logiques d'organisation.

La différenciation diminue l'inertie, en réduisant les biais cognitifs envers le produit existant. La théorie de Langer (1989) sur l'attention souligne que la faculté de faire de nouvelles distinctions est un processus fondamental dans la capacité d'apprendre, la créativité et la prise de décision efficace. La différenciation cognitive encourage également les dirigeants à explorer de nouveaux marchés, de nouveaux talents et de nouvelles opportunités d'innovation, en faisant abstraction du contexte du produit existant. Ainsi, des directeurs de journaux ont réagi différemment à l'apparition des informations en ligne. Dans les journaux les plus prospères, les dirigeants ont vu l'Internet comme une opportunité stratégique et ont réussi à différencier de manière créative leur offre en ligne et leur journal

traditionnel. Si la différenciation permet d'équilibrer les prises de décisions en réduisant l'inertie, elle peut aussi augmenter la concurrence. Être au fait des distinctions renforce la prise de

décision distributive, au détriment de la prise de décision intégrative. Ces distinctions peuvent être assimilées à des conflits de groupes et autres processus de pertes.

Figure 4 : différenciation et intégration dans les équipes dirigeantes



D'après Tushman & Smith, 2002

Le conflit potentiel lié à la différenciation peut être compensé par le processus d'intégration. Dans leur analyse de la pensée intégrative, Suedfield, Tetlock et Strefert (1992) définissent l'intégration comme « le développement de relations conceptuelles entre des dimensions ou des perspectives différenciées ». L'intégra-

tion consiste à varier les niveaux d'analyse, du niveau du produit à celui de l'organisation, afin d'identifier d'éventuelles synergies. Lorsque la différenciation cognitive au niveau du produit introduit des conflits, la pensée intégrative utilise ces conflits pour imaginer des solutions synergiques au niveau de l'organisation. Le fait

de passer au niveau supérieur (l'organisation) et percevoir les liens avec la structure globale renforce la coopération entre les projets contradictoires et permet aux équipes de passer de meilleurs compromis (Langer, 1989). Discerner les conflits liés à la différenciation, tout en préservant la conviction que les deux produits doivent réussir, conduit à des résultats créatifs et synergiques. Ce double raisonnement a été appelé « pensée paradoxale » (Lewis, 2000). Par exemple, chez Ciba Vision, la déclinaison de l'objectif général : « des yeux sains toute la vie » ainsi que l'attention soutenue de l'équipe dirigeante aux prises de décisions intégratives ont créé le contexte dans lequel l'équipe dirigeante a pu prendre une série de décisions qui ont permis à leurs produits de lentilles conventionnelles et de lentilles jetables de prospérer (Tushman et O'Reilly, 1996).

Différenciation et intégration sont des processus opposés et, pourtant, complémentaires. La différenciation sépare, en s'attachant aux différences entre eux, le produit existant et l'innovation. L'intégration, au contraire, attire l'attention sur les éventuelles synergies entre ces produits. Ces processus se renforcent mutuellement. La différenciation découvre de nouvelles catégories et dimensions du produit et aide les dirigeants à découvrir des synergies. Par contre, si l'intégration renforce l'investissement dans chacun des différents produits, elle réduit la menace et la concurrence qui sont des obstacles à la différenciation. C'est en s'engageant dans ces deux processus cognitifs que les équipes dirigeantes sont en mesure de prendre des décisions équilibrées.

### **Appréhender la cognition paradoxale : modèles d'équipes dirigées ou collégiales**

La manière dont les équipes appréhendent la cognition paradoxale dépend du lieu où s'opère l'intégration (Hambrick, 1994). Dans certaines équipes dirigeantes, l'intégration des contradictions stratégiques se fait au niveau du leader. Dans d'autres, un groupe de hauts diri-

geants, généralement le CEO/directeur général et ses proches collaborateurs, partage la responsabilité d'intégrer les contradictions stratégiques. Nous qualifions ces équipes respectivement d'équipe dirigée et d'équipe collégiale. Avec Amabile (1996), nous pensons que la nature des concepts et processus cognitifs sont similaires, au niveau de l'analyse de la personne comme de l'équipe. Alors que ces cognitions apparaissent principalement chez le dirigeant dans les équipes dirigées, elles apparaissent à travers des interactions sociales dans les équipes collégiales. Le lieu de l'intégration stratégique peut dépendre du contexte qui entoure l'équipe et les différents types d'équipes sont associés à des situations antérieures très différentes. Selon les travaux de Hackman (2002), nous avançons que l'équipe dirigée doit avoir des rôles, des objectifs et des rémunérations différents, l'appui d'un intégrateur, des relations élargies entre son leader et ses membres, enfin, un coaching de la part du leader pour concentrer l'attention au niveau du produit et éviter les conflits. En revanche, les équipes collégiales sont plus performantes dans le domaine des rôles, objectifs et rémunérations aux divers niveaux de l'analyse (tant pour les produits existants que pour l'innovation), des interactions fréquentes et de qualité entre les membres de l'équipe, le coaching du dirigeant peut renforcer l'analyse au niveau de l'organisation.

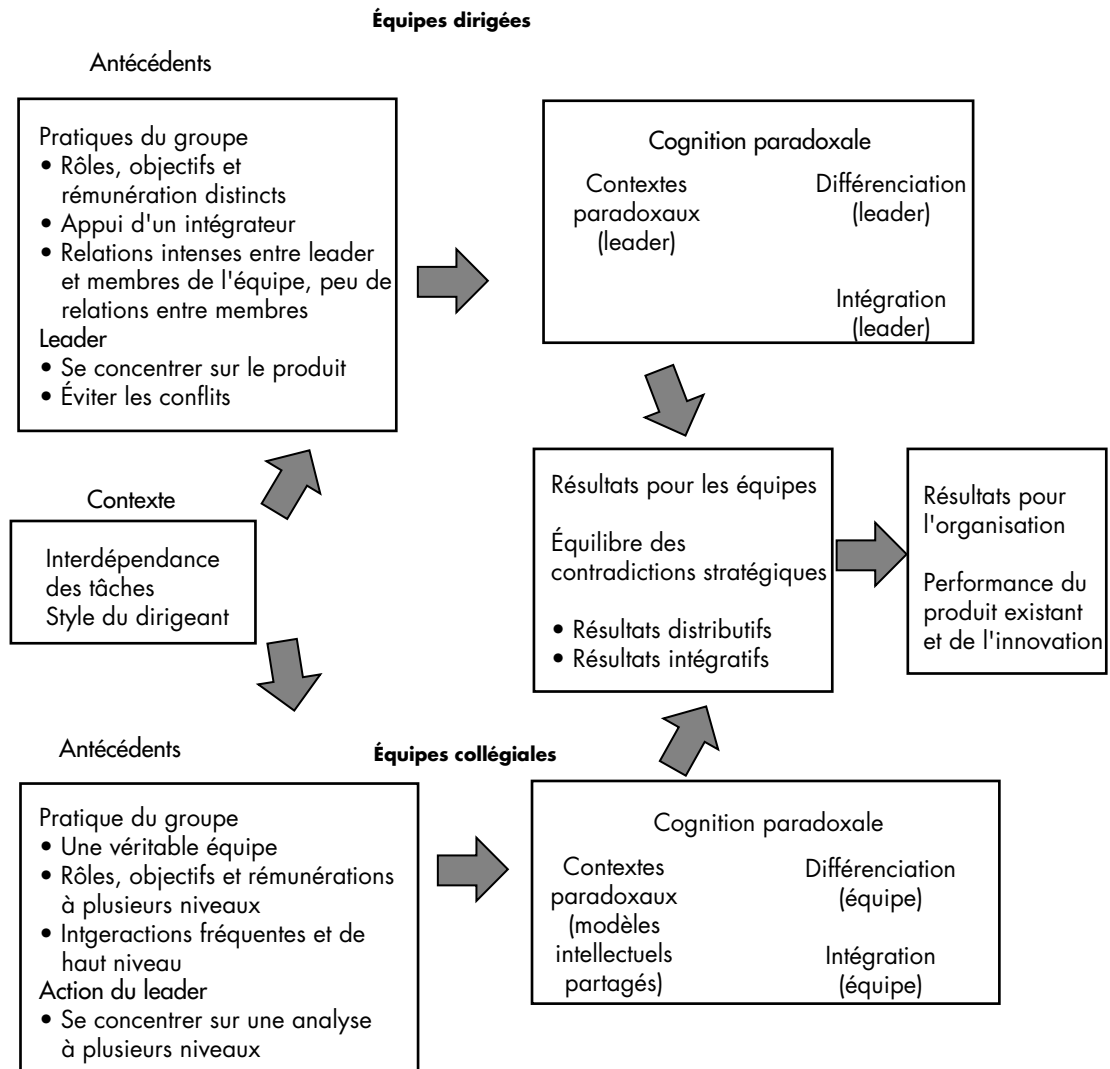
Dans quelles circonstances les équipes dirigées ou les équipes collégiales l'emportent-elles dans la gestion stratégique des contradictions ? Il se peut que l'interdépendance des tâches et le style de dirigeance soient des facteurs contextuels importants qui pèsent sur l'efficacité relative de ces types d'équipes, très différents. Les flux d'innovation dans lesquels le développement du produit existant et celui de l'innovation sont très dépendants l'un de l'autre requièrent une plus grande collaboration dans l'interaction entre les membres de l'équipe. Il se peut que de telles tâches requièrent une plus grande interaction entre les membres de l'équipe, afin de prendre en compte l'incerti-



tude associée à une telle interdépendance des tâches. Les équipes collégiales pourraient être mieux à même de gérer de fortes interdépendances que les équipes dirigées. En revanche, dans les cas d'interdépendance limitée des

tâches, les équipes dirigées peuvent disposer de suffisamment de capacité de traitement de l'information pour assurer les besoins de coordination plus limités.

Figure 5 : un modèle de management des contradictions stratégiques par type d'équipe



Un autre facteur éventuel peut être le style de dirigeance préféré du dirigeant. Les équipes dirigées sont associées à une dirigeance beaucoup plus autoritaire, alors que les équipes col-

légiales sont associées à une dirigeance plus démocratique. Tandis que les dirigeants d'équipes peuvent devoir assumer plusieurs rôles et faire preuve de flexibilité comportementale



dans la gestion de projets contradictoires, il est possible que le style de dirigeance préféré soit un déterminant important des différences d'efficacité entre les équipes dirigées et les équipes collégiales.

## **Conclusion**

Il est important pour les chercheurs spécialisés de comprendre comment les organisations peuvent gérer efficacement les contradictions. Le défi lancé par Barnard, il y a plusieurs décennies, est toujours d'actualité. S'il existe une abondante littérature sur l'importance de l'exploration et de l'exploitation, les schémas « ambidextres » et les capacités managériales dynamiques, il n'existe que peu de choses sur les caractéristiques des équipes dirigeantes pouvant gérer ces

stratégies complexes ou sur les formes complexes d'organisation qui s'y rapportent. Concilier, plutôt que trancher entre des styles et des structures contradictoires, offre une importante possibilité pour les chercheurs en organisation. Dans la mesure où les équipes dirigeantes sont à la jonction des forces internes de la stabilité et des forces externes du changement, l'étude systématique des circonstances dans lesquelles les équipes dirigeantes font face et résolvent les contradictions stratégiques méritent d'être plus au centre de nos préoccupations. Enfin, dans la mesure où les contradictions sont plus répandues et se produisent à différents niveaux d'une entreprise, la question des équipes et de la gestion des contradictions devient essentielle pour notre domaine.

## Bibliographie

- Amabile T. M., *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder, Co, 1996.
- Barnard C., *The Functions of the Executive* (2<sup>nd</sup> ed.), Harvard University Press, 1968.
- Festinger L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row Peterson, Evanston, Il, 1957.
- Ford J., Backoff R., « Organizational Change in and out of Dualities and Paradox ». In Quinn R., Cameron K. (eds.), *Paradox and Transformation* Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1988.
- Hackman J.R., « Leading Teams : Setting the Stage for Great Performances ». *Harvard Business School Press*, Boston, 2002.
- Hambrick D., « Top Management Groups : A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label ». In Staw B. M., Cummings L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 1994.
- He Z.-L., Wong P.-K., « Exploration Vs. Exploitation : An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis ». *Organization Science*, n° 15 (4), 2004.
- Langer, E., *Mindfulness*. Addison-Wesley, Boston, 1989.
- Lewis M., « Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide ». *Academy Management Review*, n° 25 (4), 2000.
- March J., « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*, n° 2, 1991.
- Suedfeld, P., Tetlock P., Streufert S., « Conceptual/Integrative Complexity ». In Smith C., Atkinson J., McClelland D., Veroff J. (eds.), *Motivation and Personality : Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, 1992.
- Sull D., Tedlow R., Rosenbloom R., « Managerial Commitments and Technology Change in the Us Tire Industry ». *Business History Review*, n° 73, 1997.
- Tripsas, M., Gavetti G., « Capabilities, Cognition and Inertia : Evidence from Digital Imaging ». *Strategic Management J.*, n° 18, 2000.
- Tushman, M., Smith W.K., « Organizational Technology ». In Baum J. (eds.), *Companion to Organizations* Blackwell, Malden, 2002.
- Tushman, M.L., O'Reilly C.A.I., « Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change ». *California Management Review*, n° 38 (4), 1996.

# Culture d'entreprise et dirigeants

Maurice THÉVENET

Le sujet a souvent consisté à chercher comment les dirigeants pouvaient influencer la culture pour plus de performance. Les liens entre les deux notions sont pourtant plus complexes comme le sont les raisons de la confrontation entre ces deux notions de « culture » et de « dirigeants ». L'article fournit donc quelques clés pour aborder le vrai enjeu de mettre en tension les dirigeants et la culture de l'entreprise qu'ils ont à diriger.

## Introduction

La confrontation de deux notions importantes du management, la « culture d'entreprise » et les « dirigeants », relève d'un certain paradoxe. L'une évoque la production par un collectif de références communes au-delà même des personnes. La seconde précipite, aggrave (comme diraient les philosophes) l'action d'une personne sur une organisation. L'ordre même des notions dans le titre oblige à questionner l'impact de l'une sur l'autre, les limitations que la première fait subir à la seconde, plus largement, les interactions de deux notions que les travaux du management ont peut-être trop imprudemment mélangées.

Les travaux de Schein<sup>1</sup> ont imposé l'idée que les dirigeants avaient un impact certain sur la culture de leur organisation. Ils en prenaient pour preuve deux séries de réalités que tout observateur des entreprises a connues. La pre-

mière concerne l'importance des fondateurs et la seconde, les cas de changements profonds imprimés par des dirigeants. Il est facile de rapprocher la culture économe de Wal-Mart des comportements de son fondateur Sam Walton qui se rendait dans sa vieille voiture dans les quelques bureaux à l'intérieur d'un entrepôt qui constituait son siège social... Les exemples de l'empreinte du fondateur sur la culture d'entreprise pullulent, même si on peut douter parfois de leur réalité historique. Assez logiquement, un fondateur crée quelque chose qui n'existe pas et auquel il peut projeter nombre de ses principes, de ses modes de comportement ou valeurs. Ceux-ci constituent la trace initiale à partir de laquelle l'entreprise va croître en les reproduisant, en les amplifiant mais aussi, comme c'est trop peu étudié, en s'en démarquant. On a assez peu d'études sérieuses sur le processus de sélection des traits de culture issus de l'époque du fondateur et cela

1. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*, 1<sup>st</sup> ed., Jossey-Bass, 1985.

peut donner l'image déformée d'une culture qui ne serait que la reproduction d'une marque initiale parfois involontairement donnée.

Dans la célèbre reprise de Sulzer par Bertrand Martin, ou les directions successives de MM. Besse et Lévy chez Renault, il est clair que ces dirigeants ont profondément transformé la culture de leur entreprise. Mais là encore il serait plus juste de dire qu'une des conséquences de leur direction a été un changement de culture, car leur objectif était avant tout de redresser des institutions malades, voire en voie de disparition.

Si ces cas de fondateurs puissants ou de dirigeants exceptionnels dans des situations exceptionnelles mériteraient un plus ample examen quant aux relations entre dirigeants et culture d'entreprise, qu'en est-il alors du reste des situations plus banales dans lesquelles les liens sont tout sauf apparents. L'examen des entreprises du CAC 40 et des caractéristiques de leurs dirigeants ne permet pas d'établir de relations très évidentes quant à l'influence de ceux-ci sur la culture ou quant aux critères de sélection de ces dirigeants en fonction de la culture.

### Culture d'entreprise et dirigeants

Quels sont alors les liens entre culture d'entreprise et dirigeants ? La littérature considère en général que les seconds ont une forte capacité d'influencer la première. Les travaux de Schein en sont la meilleure illustration. Mais au-delà de cette relation, on considère la culture comme une variable intermédiaire à leur disposition pour créer de la performance. De nombreuses études tentent de montrer la relation dirigeants-culture-performance. Dans une étude auprès de plus de 300 entreprises britanniques Ogbonna et Harris<sup>1</sup> interrogent le sens de la relation entre « culture » et « dirigeants » repré-

sentés ici par le style de leadership et leurs résultats, confirment que la relation, mesurée de cette manière, semble s'opérer dans le sens de l'influence des dirigeants sur la culture plutôt que l'inverse.

Leur approche concerne les styles de leadership (plutôt participatif, aidant ou instrumental) : c'est caractéristique de l'importance accordée aux modes d'attitude et de comportement constituant l'activité même de direction. D'autres approches sont possibles qui s'intéressent plus aux traits de personnalité des dirigeants avec ce courant particulièrement fécond qui emprunte à la psychanalyse des types de dérives de personnalité en établissant des liens avec la culture de l'organisation. Les travaux de Kets de Vries sont à cet égard les plus célèbres et argumentés à ce propos<sup>2</sup> : ils résultent d'une longue expérience auprès des dirigeants et cherchent à établir des parallèles entre des pathologies individuelles et organisationnelles, en définissant des types de cultures sur la base d'un paradigme névrotique qui reprend les grandes catégories de névroses des dirigeants, comme si ceux-ci imprégnaient leurs organisations de leurs propres problèmes psychologiques.

Ces approches ouvrent de nombreuses pistes de réflexion, souffrent toutefois de deux inconvénients majeurs. Premièrement, l'expérience de chacun suffit à montrer que la relation existe aussi en sens inverse quand la culture conduit à sélectionner, accepter, voire favoriser l'action des dirigeants. Chacun a connu des cas d'entreprises en difficulté qui ont vu leur culture changer parce que de nouveaux dirigeants, précédés d'une réputation de managers durs, rigoureux et efficaces, sont venus les diriger : en l'occurrence, on se demande si c'est le dirigeant qui a agi ou l'anticipation qui avait précédé leur arrivée. On a connu aussi des diri-

1. Ogbonna E, Harris LC. Leadership style, organizational culture and performance : empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), Aug. 2000.
2. Pour ne citer qu'un exemple parmi les publications de cet auteur : Kets de Vries MFH, Miller D. Personality, culture and Organization. *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 1986.

geants de grande réputation rapidement rejetés parce que leur style ne correspondait pas à la culture de l'entreprise. Ainsi les relations, certaines, entre les deux variables, sont sans doute plus complexes qu'il n'y paraît à première vue.

Deuxièmement, on fait souvent état *a posteriori* des liens entre ces caractéristiques individuelles et collectives et on peut toujours être suspicieux de la tendance à réduire la direction aux caractéristiques d'une personne, l'action des individus à quelques traits, la performance aux traits d'une culture. Le fait qu'il existe des relations illustre un élément de la carte, mais détient-on vraiment le territoire ? Le processus de sélection de ces caractéristiques sur les dirigeants comme sur les cultures ne néglige-t-il pas de nombreuses variables tout aussi pertinentes et explicatives ? Le fait que des relations existeraient ne conduit-il pas à leur donner une importance démesurée qu'elles ne méritent pas vraiment ? Ne tend-on pas, par là même à donner une importance au lien entre culture d'entreprise et dirigeant, qui ne se justifie que par les espoirs implicites de trouver des liens entre ces deux variables ?

Ainsi, pour bien traiter la question, il n'est pas inutile de clarifier ce qui en fait l'intérêt, ce qui justifie de les mettre en regard : un problème bien posé a toujours plus de chances d'être bien résolu. Pourquoi se poser cette question et pourquoi en ces termes ?

Parler de culture, c'est dire qu'une entreprise existe au-delà des personnes qui la composent à un moment donné, au-delà des produits, des actifs ou des problèmes du moment. La culture se rapporte à l'humain dans toute sa complexité : on la perçoit quand on prend en considération les références partagées intervenant sur le cours des choses. En effet, la culture est création humaine ; elle ne résulte pas d'une génération spontanée, voire de la décision d'un fondateur ou de dirigeants inspirés. Plus prosaïquement, elle résulte des effets

d'apprentissage d'une organisation qui réagit aux événements et tend à plutôt reproduire ce qui a bien marché. Parler de culture, c'est également depuis une vingtaine d'années, chercher la raison du succès d'entreprises originales qui ne font rien de ce qui est écrit dans les livres, mais réussissent quand même. Derrière la culture, c'est la molécule du succès que l'on cherchait, comme le montre le livre de Kotter et Heskett<sup>1</sup>. Parler de culture d'entreprise, c'est donc prendre en compte l'humain dans ce qu'il construit, l'organisation en ce qu'elle existe au-delà des personnes, mais aussi une des causes de la réussite de l'entreprise.

Parler des dirigeants, c'est reproduire cette tendance à personnaliser le fonctionnement d'une organisation, ranger derrière une personne, un style ou une action le fonctionnement de toute une collectivité. Il en va de même pour l'histoire, le sport ou la politique : on a toujours tendance à personnifier ce qui se passe, réduire le réel à une action individuelle avec toutes les dérives possibles de transformer la personne en idole, ou en bouc émissaire. Mais parler de dirigeants, c'est aussi poser la question de la performance à un niveau où il est possible d'agir parce que des dirigeants sont sélectionnés, formés, rémunérés, voire licenciés.

Mais parler du lien entre culture d'entreprise et dirigeants a un troisième intérêt, celui de mettre en évidence des problématiques importantes pour l'entreprise. Beaucoup de dirigeants se sentent gênés par la culture qui leur apparaît comme un frein, ils font même de son changement une étape pour la mise en œuvre de leurs projets. On observe effectivement que la culture est marquée des traces de dirigeants successifs. D'aucuns sollicitent la culture au moment du recrutement du dirigeant. Comme nous le disions plus haut, on assiste à des phénomènes de rejet quand la culture ne « tolère » pas un dirigeant. On connaît les difficultés de succession, surtout quand il s'agit de

1. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate culture and performance*, The Free Press, 1992.

celle d'un fondateur ou d'un dirigeant ayant trop marqué l'entreprise de son empreinte. Ce discours sur les liens entre dirigeants et culture d'entreprise devient même risible parfois en situation de transmission d'entreprise, quand le seul problème des propriétaires est de réaliser au mieux le patrimoine sans grande considération des liens harmonieux avec la culture de l'entreprise...

Ainsi, cette question des liens entre culture d'entreprise et dirigeants doit-elle être abordée, non pas tant comme le tentent de nombreuses études, en essayant de représenter chacun des deux termes par des variables mesurables qui ne les décrivent qu'imparfaitement, mais plutôt en donnant des clés pour aborder les problèmes réels qui se cachent derrière ce rapprochement. Nous le ferons en considérant successivement la notion de culture dans ce qu'elle est, n'est pas, mais peut être, celle de dirigeant et celle des actions possibles.

### La culture d'entreprise

Ce concept appartient à la longue liste de notions claires pour tous, mais définies différemment par chacun. Sans doute l'article fondateur de Smircich<sup>1</sup> exprime-t-il le mieux ses différentes approches. Elle distingue une conception dans laquelle l'entreprise EST fonctionnelle comme une culture ; elle l'oppose à l'idée qu'une organisation A une culture, avec une multiplicité d'artefacts bien évidemment utilisables, « manipulables ». C'est cette deuxième conception qui a eu la préférence : on réduisait la culture à un ensemble de signes, de modes de comportement, voire d'opinions facilement mesurables. D'ailleurs les liens avec la performance laissent à désirer. L'ouvrage de Kotter et Heskett donnent des résultats assez décevants pour cette simple raison qu'ils ont considéré la

culture comme un ensemble de caractéristiques que les salariés des entreprises pouvaient décrire et connaître.

Dans un article récent, Probst et Raisch<sup>2</sup> analysent les raisons d'une centaine de « crashes » d'entreprises. Une des raisons de ces échecs se trouverait dans la culture : un excès de « culture du succès » expliquerait l'échec, tout comme une absence de cette même culture. Dans le premier cas, l'accent trop fort mis sur le succès et la performance conduit à une organisation de mercenaires qui se délite au premier coup dur, alors que dans le second cas, le confort d'une culture agréable et conviviale prise pour de la loyauté empêche de prendre les mesures nécessaires face aux difficultés qui les exigent.

Il est donc nécessaire d'aborder la culture d'une manière un peu plus réaliste. Premièrement, il faut la définir de manière utile. S'il doit y avoir une culture ce n'est pas pour affubler d'un autre terme plus valorisant les activités de communication ou les bizarreries propres à toute société humaine ; le concept n'a d'utilité que s'il représente ce qui ne peut être dit autrement. La culture recouvre donc ces références sur la base desquelles fonctionne une organisation, des références qui guident les comportements, les orientent, sans même que les acteurs en soient conscients. Ces références partagées ne sont pas un élément de connaissance de la part des acteurs. Enfin ces références se constituent en réaction ou réponse à des situations.

Deuxièmement, il faut clarifier sa manière d'intervenir dans le processus même de management. Diriger consiste à traiter des deux grandes catégories de problèmes permanents et imposés à toute organisation : celui de « faire avec », au mieux de ses intérêts, un environnement multiforme ; c'est aussi celui de maintenir et développer la cohésion interne nécessaire à

1. Smircich L., « Concepts of culture and Organizational Analysis ». *Administrative Science Quarterly*, 28, Sept. 1983.
2. Probst G., Raisch S., « Crash d'entreprises : la logique de l'échec ». *Expansion Management Review*, juin 2004.

une production collective. La culture ne fait pas partie des problèmes du dirigeant ; elle est plutôt une source de « points forts » pour résoudre ces problèmes au mieux. Dans toutes les analyses de culture que nous avons pratiquées, nous ne nous sommes jamais trouvés dans une situation où la culture ne comportait quelques traits utilisables comme des leviers face aux problèmes rencontrés. Cette façon de poser le problème évite de tomber dans l'illusion de vouloir changer la culture et mettre ainsi les dirigeants dans une situation difficile : certes les dirigeants doivent viser la performance, certes la culture est incontournable, mais leur problème est de l'exploiter plutôt que de la changer.

Troisièmement donc, la culture pour quoi faire ? Pour en exploiter les points forts et ce, pas simplement en matière de communication, mais surtout quand il s'agit de traiter des problèmes, mettre en place des procédures et règles nouvelles qui ne doivent être que le renforcement de ces traits positifs. La culture a pour un dirigeant l'intérêt tactique de faire apparaître des similitudes, des rapprochements, des connivences au sein d'un corps social dont la tendance naturelle est d'exacerber les différences. Dans son action de changement, les points communs sont toujours plus féconds que les différences. Sans doute cette dimension tactique est-elle le cœur de l'utilité de la culture pour le dirigeant, même s'il n'en est pas l'aspect le plus spectaculaire.

## Les dirigeants

On a rappelé en introduction que l'intérêt pour les dirigeants témoigne d'une tendance à personnifier le fonctionnement des organisations. Les dirigeants dirigent mais cette fonction ne relève pas seulement d'eux. En mettant en tension les notions de « culture d'entreprise » et de « dirigeants », il ne faut pas oublier que la fonction de direction dépasse la personne en charge. On rappelle souvent la réponse d'un dirigeant à un journaliste qui l'interrogeait sur son pouvoir : « le seul pouvoir dont je dispose

réellement, c'est de distribuer les places de parking au siège social »... La figure du dirigeant tout-puissant doit toujours être relativisée surtout quand on attend de lui qu'il fasse la « révolution culturelle », même si ses aînés en politique ont prouvé les limites de l'exercice.

La fonction de dirigeant n'est pas toute puissante, elle n'est pas non plus concentrée sur une personne. Souvent les dirigeants sont des couples, l'attelage tacite entre des compétences et approches complémentaires. Certes, un seul tient la position officielle de diriger l'entreprise, mais l'analyse des décisions montre combien c'est la tension entre deux forces, la complémentarité entre deux ensembles de compétences qui assurent *de facto* la fonction de direction. Dans une entreprise familiale, cotée en bourse, ce n'est même pas un couple mais un trio qui dirige l'entreprise. On a le fils du fondateur, héritier des parts : c'est l'opérationnel du trio, le plus accroché aux traditions familiales qui ont fait grandir rapidement ce groupe de distribution ; il a le contact avec le terrain, sait parler aux fournisseurs comme au personnel. Le second est le commercial stratège, arrivé dans ce groupe après une carrière brillante dans de grandes sociétés : il développe sa vision rationnelle du business, des plans et de l'avenir à construire en bousculant les traditions du groupe. Le troisième tient les comptes et s'occupe de la logistique au quotidien : il sait réagir aux plans trop fumeux ou coûteux, trop en décalage avec les valeurs de l'entreprise. Ce petit monde dirige effectivement l'entreprise, ressasse ses différences et ses conflits larvés, mais joue le rôle de direction. Le dirigeant ne l'est vraiment car les deux autres le tiennent, le compensent ou lui mettent la pression.

Parfois également, le dirigeant est moins celui qui dirige que le plus grand commun diviseur des instances chargées de le nommer. En l'appelant « dirigeant » on le met en position vis-à-vis de ce qu'il doit diriger, mais il tient souvent la place symbolique permettant l'accord minimal de ceux qui le nomment. À l'heure des



conflits au sein d'un conseil d'administration, les liens avec la culture d'entreprise paraissent une préoccupation bien secondaire...

En parlant de dirigeants, on parle aussi de personnes sur lesquelles on peut agir. On va pouvoir les sélectionner, les former, les contrôler, et également s'en débarrasser. Des recruteurs se sont fait une spécialité de savoir « marier » des dirigeants à une culture d'entreprise. Les conseils d'administration se sont aussi fait une spécialité de savoir découvrir des incompatibilités culturelles avec leurs dirigeants qui closent le débat sur leur limogeage. Par exemple dans ce groupe familial de l'agro-alimentaire, la famille voulait se doter d'un DRH, sans doute parce que l'image d'un groupe naissant l'imposait. Ils recrutèrent un DRH, lui fixèrent un plan d'action, le confirmèrent au terme de sa période d'essai et quelques mois plus tard, au cours d'une réunion, il fut avancé qu'il ne « collait pas à la culture du groupe ». À partir de ce moment-là, aucune considération pour le coût d'un licenciement sans motif crédible, aucune discussion possible sur les éléments concrets d'un bilan d'activité, aucune considération évidemment pour la personne : la culture imposait la décision... Rapprocher culture et dirigeants, c'est aussi un moyen de « contrôler » l'activité des dirigeants qui ne sont toujours, dans la théorie de l'agence, que ceux à qui l'on confie les manettes. La culture d'entreprise, soit n'a rien à voir avec ce genre de décisions, soit sert de prétexte facile et peu glorieux à un manque de lucidité et de professionnalisme.

### Différentes pistes d'action

Si l'on reconnaît un lien entre dirigeants et culture d'entreprise, qu'est-il possible de faire ? Certes on peut se contenter de constater *a posteriori* des liens entre l'intervention d'un dirigeant et les évolutions d'une culture, mais l'intérêt reste purement esthétique. S'il s'agit d'améliorer l'exercice de la fonction de direction, plusieurs pistes d'action pourraient être

envisagées pour sortir du cadre étriqué des rapports entre culture d'entreprise et dirigeants.

Premièrement, il faut remarquer que pour différentes raisons trop longues à développer, les comités de direction constituent la véritable instance de direction. Certes le dirigeant peut progressivement se constituer un comité à sa mesure ; il peut également savoir astucieusement le faire évoluer quand il prend ses fonctions : il est des règles en la matière que le cadre de cet article ne permet pas de développer. Mais dans la plupart des cas, le comité de direction a toujours besoin d'apprendre à travailler ensemble. Ce n'est pas le plus facile. Entre les jeux de pouvoir, les ambitions courantes ou déçues et l'affirmation vigoureuse d'expertises, le fonctionnement d'un comité de direction n'est pas aussi facile qu'il y paraît. Or toute action d'un dirigeant n'est rien si elle n'émane pas d'un groupe de dirigeants, relayée ensuite par les différents échelons hiérarchiques. Tous les comités de direction n'éprouvent pas le besoin de faire ce travail d'introspection lucide et d'amélioration de leur mode de travail. Généralement, ils considèrent que le management est l'affaire des contremaîtres ou des managers de terrain : eux sont au-dessus de cela. Au niveau de visibilité et d'exemplarité qu'ils occupent, les dirigeants d'un comité de direction devraient faire plus de travail sur eux-mêmes pour mieux fonctionner ensemble : le management n'est pas qu'une question de conviction, mais aussi de compétence ; les dirigeants l'admettent pour les autres plus que pour eux-mêmes.

Deuxièmement, les équipes dirigeantes devraient être conscientes du risque de se constituer une culture si forte qu'elles ont tendance à l'assimiler à celle de l'entreprise dans son entier. Dans beaucoup d'entreprises on voit des dirigeants constituer leurs équipes sur la base d'affinités qui ne font que renforcer l'efficacité de l'équipe. Travaillant bien ensemble, ils ont alors tendance à se conforter dans une vision de l'entreprise qu'ils ne cessent de renforcer.



L'équipe dirigeante est alors vulnérable au syndrome de la locomotive qui avance d'autant plus vite qu'elle est séparée ... des wagons.

Troisièmement, ce que des dirigeants peuvent tirer de la réflexion sur la culture d'entreprise c'est que leur action se situe toujours en tension pour résoudre des problèmes en utilisant la culture comme une ressource (Thévenet<sup>1</sup>). Au-delà du principe, cela conduit au moins à trois pistes d'action. La première oblige à être toujours sensible à l'étroite ligne de crête entre la faiblesse de maintenir le confort d'une culture existante et l'aveuglement téméraire à imaginer pouvoir la façonner à son image. La seconde revient à se souvenir qu'une culture ne se modi-

fie que dans des actes et des comportements : les dirigeants devraient donc être hantés par la nécessité d'être exemplaires. La troisième conduit à reconnaître que cette exemplarité ne se vit que dans la présence. Cette présence évite de se réfugier dans des instances ou des décisions toujours tellement stratégiques qu'elles en oublient que le stratégique de demain se joue aussi dans l'opérationnel d'aujourd'hui ; cette présence est destinée à tous, elle est pleinement efficace quand le quotidien ne l'exige pas forcément et pas seulement lors d'événements exceptionnels. Les grands dirigeants de l'histoire avaient ce sens de la présence beaucoup plus que celui de la révolution culturelle.

---

1. Thévenet M., « Culture d'entreprise ». in Allouche J. (dir.), *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Vuibert, 2003 ; *Culture d'entreprise*, coll. « Que sais je ? », PUF, 1993.

# Le renouvellement du dirigeant

Quentin LEFEBVRE<sup>1</sup>

Les équipes de direction ne sont plus appréhendées comme des machines dotées de capacités cognitives illimitées. Elles sont victimes de dysfonctionnements internes, parmi lesquels on peut citer un phénomène d'inertie ou d'attachement au statu quo. Nous analysons dans cet article l'impact du renouvellement des cadres de direction comme facteur d'apprentissage, l'apprentissage étant entendu comme un effort de renouvellement des pratiques et des croyances en vigueur au sein des équipes de direction. Nos observations mettent en évidence l'existence d'un mode d'apprentissage original des équipes de direction, dans un contexte de renouvellement du dirigeant.

## Introduction

Avant d'évoquer en détail certains dysfonctionnements qui peuvent survenir au sein des équipes de direction, nous livrons dans cette première section quelques repères, un peu techniques, pour que le lecteur puisse bien se représenter l'apprentissage dans l'entreprise et au sein des équipes qui la composent.

La notion d'apprentissage appliquée au monde de l'entreprise suscite de nombreuses interrogations parmi les chercheurs en gestion. C'est un terme polysémique, en raison de la confusion qui règne autour du lien qui unit le processus d'apprentissage individuel, bien défini en psychologie cognitive, au processus d'apprentissage au niveau d'un groupe de travail ou d'une organisation tout entière.

Aujourd'hui, il n'y a aucun modèle de référence de l'apprentissage dans l'organisation. Il y a autant de modèles d'apprentissage qu'il y a de conceptions envisagées de l'entreprise.

Certains supposent que l'organisation apprend comme un individu, d'autres soutiennent que les individus qui composent l'organisation sont les principaux agents d'apprentissage organisationnel, mais ils ignorent encore trop souvent les effets des motivations et des interactions entre les individus et groupes d'individus.

Les recherches consacrées à l'apprentissage des équipes de direction adoptent habituellement une conception tronquée de l'apprentissage, en supposant que l'organisation est à l'image de son équipe de direction. L'apprentissage de l'équipe dirigeante se manifeste à travers tous les changements importants qui

---

1. Lefebvre Q., *Turnover et apprentissage au sein des équipes dirigeantes*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, 2005.

surviennent dans l'entreprise. Il est mesuré à l'aide d'indicateurs globaux, comme un mouvement de réorientation de la stratégie ou de la structure de l'entreprise, ou un accroissement du niveau de performance organisationnel.

Au milieu de cette jungle de réflexions sur la nature de l'apprentissage dans l'organisation, on peut tout de même déceler quelques propositions communes, permettant d'établir une ébauche élémentaire de processus d'apprentissage dans l'organisation et dans les équipes qui la composent.

Le processus d'apprentissage a, pour point de départ, un stimulus. Ce stimulus correspond à la constatation d'un décalage (*mismatch*) entre un résultat effectif et un résultat escompté.

Lorsque le décalage observé est jugé mineur par les individus dans l'entreprise, l'effort d'apprentissage consiste à corriger les actions individuelles et collectives qui sont à l'origine de ce résultat effectif, éventuellement à les remplacer par d'autres actions. Mais jamais l'effort d'apprentissage ne consistera à remettre en question les valeurs et les représentations qui fondent la nature des actions entreprises initialement et l'interprétation qu'ont les individus du décalage observé. On parle alors d'apprentissage incrémental ou mineur.

Lorsque le décalage observé est jugé trop important, durable ou récurrent, l'effort d'apprentissage consiste à changer les actions entreprises, mais aussi les valeurs et les représentations qui les sous-tendent. On parle alors d'apprentissage paradigmatique ou majeur.

L'apprentissage incrémental est la règle, l'apprentissage paradigmatique est l'exception.

Lorsque le décalage entre résultat escompté et résultat effectif est tout simplement ignoré et qu'il entraîne une répétition à l'identique des actions entreprises initialement, on parle de comportement de non-apprentissage.

À l'origine de ce comportement de non-apprentissage, on peut citer l'attachement des individus au statu quo qui empêche la mise en œuvre d'un effort de renouvellement des pratiques et des valeurs qui les sous-tendent.

## Le phénomène d'inertie

Des choix stratégiques, comme entrer sur un nouveau marché, introduit le doute chez le décideur. Le principal enjeu consiste à gérer la complexité, l'ambiguïté, l'incertitude, qui caractérisent un environnement concurrentiel de plus en plus dynamique et de plus en plus étendu.

Dans ce contexte de rationalité limitée et d'incertitude, les membres d'une équipe de direction se construisent des repères managériaux, qui les aident à optimiser la prise de décisions. Ces repères sont des valeurs et des représentations partagées, qui se matérialisent sous la forme de règles et outils managériaux, comme le recours à une organisation particulière de l'espace de travail ou à des systèmes d'information censés multiplier les échanges d'informations valides au quotidien.

Ces repères managériaux sont le fruit d'un apprentissage passé. Ils sont issus des leçons tirées d'expériences et de pratiques professionnelles et personnelles, individuelles et collectives.

Il arrive que ces repères managériaux ne répondent plus aux exigences concurrentielles dictées par l'environnement de l'entreprise. La sagesse voudrait alors que l'équipe de direction prenne conscience de l'obsolescence de certaines croyances et de certaines pratiques correspondantes, et les renouvelle.

De nombreuses observations démontrent pourtant que cet effort de remise en question de repères et de pratiques déjà éprouvés, et qui ont démontré leur efficacité par le passé, est difficilement accepté par les cadres dirigeants (Miller<sup>1</sup>).

1. Miller D., « What happens after success : the peril of excellence ». *Journal of Management Studies*, vol. 13, n° 3, 1994.

Ce comportement d'attachement inconsidéré des membres dirigeants pour certaines valeurs et pour certaines pratiques correspond à un phénomène de non-apprentissage ou d'inertie.

### Le turnover des cadres dirigeants

Pour lutter et prévenir le phénomène d'inertie au sein de équipes de direction, certains théoriciens préconisent un renouvellement systématique et massif de leurs membres (Lant, Milliken, Batra<sup>1</sup>).

Un mouvement de recomposition correspondrait à la fois à un phénomène d'oubli induit par le départ de certains cadres, et à un apport de diversité induit par l'intégration de nouveaux membres. Ensemble, départs et intégrations favoriseraient le renouvellement des repères et des pratiques managériales au sein des équipes (Miller, Birke, Glick<sup>2</sup>).

Le turnover n'est toutefois pas sans risque. Il peut engendrer des situations de conflits ou aboutir à des effets d'apprentissage nuls. Il n'a pas d'effets induits par exemple lorsque le choix de l'intégration d'un ou de plusieurs nouveaux membres vise à assurer le statu quo au sein de l'équipe et à renforcer le pouvoir de la coalition dominante (White, Smith, Barnett<sup>3</sup>).

Un nouveau cadre de direction peut être choisi non pas pour son pouvoir de réforme et la diversité des expériences et des connaissances nouvelles qu'il peut apporter à l'équipe, mais au contraire, pour sa docilité, sa discrétion et son adhésion aux croyances et aux pratiques en vigueur au sein de l'équipe.

Le turnover a des effets négatifs lorsqu'il induit une situation de blocage au sein d'une équipe. À l'origine de cette situation, il peut y avoir le départ contesté d'un membre apprécié des autres membres en place qui réservent alors un accueil difficile au remplaçant, quelles que soient ses qualités et son utilité pour l'équipe.

Pour mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage, dans un contexte de turnover des équipes de direction, nous avons réalisé une étude qualitative d'une dizaine de cas, sous la forme d'entretiens menés auprès de membres de comités de direction.

### Le dirigeant comme principal agent d'apprentissage

Nos observations montrent qu'une recomposition managériale qui comporte un changement de dirigeant, a plus d'impact, en termes d'apprentissage, qu'un mouvement de turnover qui ne concerne pas le dirigeant. Les effets d'apprentissage sont d'autant plus importants que le nouveau dirigeant n'est pas issu de l'entreprise qu'il intègre. En regroupant les cas de recomposition et les cas de stabilité des équipes de direction, on constate que, d'une manière générale, le dirigeant est le principal agent d'apprentissage au sein des équipes de direction. Il y fixe de nombreux repères et de nombreuses pratiques managériales, à travers la vision de l'entreprise et de son environnement qu'il véhicule autour de lui (Hambrick et Fukutomi<sup>4</sup>).

Ces repères et ces pratiques correspondent habituellement à des croyances et des représentations personnelles, elles-mêmes issues d'expé-

1. Lant T.K., Milliken F.J., Batra B., « The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : an empirical exploration ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992.
2. Chet Miller C., Burke L.M., Glick W.H., « Cognitive diversity among upper echelon executives : implications for strategic decision processes ». *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1998.
3. White M.C., Smith M., Barnett T., « CEO succession : overcoming forces of inertia ». *Human Relations*, vol. 50, n° 7, 1997.
4. Hambrick D.C., Fukutomi G.D.S., « The seasons of CEO's tenure ». *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, 1991.

riences personnelles et professionnelles vécues par le dirigeant.

Les cas de recomposition qui ne les concernent pas et certains cas de stabilité démontrent, par ailleurs, que les dirigeants sont aussi de formidables agents de non-apprentissage au sein des équipes.

Étant les premiers attachés aux valeurs et aux pratiques de travail qu'ils diffusent au sein de l'équipe, les dirigeants en sont très souvent les plus ardents défenseurs. Il apparaît alors normal qu'une recomposition de l'équipe, qui ne concerne pas le dirigeant, se traduise habituellement par peu ou pas de changements dans les croyances et les pratiques en vigueur. Les nouveaux collaborateurs auront bien du mal à réformer les pratiques et les valeurs de l'équipe nouvellement intégrée, si le dirigeant en place s'y oppose. Ce dernier pourra même influencer le choix des nouveaux collaborateurs pour que la stabilité à laquelle il est attaché ne soit pas mise en péril.

L'étude de certains cas de recomposition révèle également l'existence d'un mode d'apprentissage particulier, qui peut survenir au sein des équipes de direction, dans un contexte de renouvellement du dirigeant.

### **Introduire le changement pour le nouveau dirigeant**

Certains cas de renouvellement de dirigeants nous renseignent sur la manière, pour un nouveau dirigeant, d'introduire le changement au sein de son équipe, notamment lorsqu'il n'est pas issu de l'entreprise. Nos observations nous indiquent notamment que la mobilisation des cadres dirigeants, autour de projets de réformes internes, ne requiert pas toujours, de leur part, une prise de conscience de l'obsolescence de certains de leurs comportements, de leurs règles, ou de leurs croyances managériales.

Même si un changement de dirigeant peut se traduire par une mobilisation importante des cadres en place autour de projets de réformes

ambitieux visant à améliorer le fonctionnement de l'équipe, certains cas de changement de dirigeant montrent que cette réaction n'est pas uniquement le fruit d'un effort de remise en question ou de désapprentissage de certaines croyances ou de certaines pratiques. On peut relever plusieurs explications à ce phénomène.

Le nouveau dirigeant, à son arrivée, ne bénéficie pas de l'expertise et de la crédibilité qu'aura pu accumuler son prédécesseur. En conséquence, il lui sera difficile de critiquer impunément l'ordre en place, même si ses observations sont justes et objectives.

Nos observations démontrent par ailleurs que le nouveau dirigeant a parfois naturellement tendance à envisager la nature et l'ampleur des réformes internes qu'il souhaite conduire, autant sur la base de ses propres croyances et de ses propres pratiques accumulées, que sur celle d'une évaluation objective des dysfonctionnements observés au sein de l'équipe.

On observe enfin que certaines valeurs et certaines pratiques managériales sont profondément ancrées dans la culture des équipes dirigeantes. Ces croyances et ces pratiques, que nous qualifions d'institutionnelles, perdurent au sein des équipes, au-delà des mouvements de cadres et de dirigeants.

Elles peuvent aussi bien être une force de cohésion au sein des équipes dirigeantes, qu'une source d'inertie, lorsqu'elles évoluent très peu dans le temps. Néanmoins, vouloir les déloger de la culture de certaines équipes dirigeantes est un exercice qui peut s'avérer périlleux et vain.

Le nouveau dirigeant, au lieu de condamner ces croyances et ces pratiques institutionnelles en vigueur au sein de son équipe, peut au contraire prendre appui sur ces dernières, pour faciliter le changement, et notamment la diffusion de ses propres croyances et de ses propres pratiques.

Ainsi, le nouveau dirigeant aura parfois intérêt à reconnaître l'existence et l'utilité de ces croyances et de ces pratiques institutionnelles, en vue de susciter chez les membres dirigeants

en place un effort de mobilisation autour de réformes nouvelles.

Ces réformes pourront se traduire par le remplacement des croyances et des pratiques managériales instaurées par l'ancien dirigeant, par des valeurs et des pratiques propres au nouveau dirigeant.

### L'apprentissage des équipes dirigeantes

Peut-on parler d'apprentissage des équipes dirigeantes, dans un contexte de renouvellement du dirigeant ? Nos observations montrent que le renouvellement de certaines croyances et pratiques managériales, dans le cadre d'un changement de dirigeant, peut prendre la forme d'une diffusion des croyances et des pratiques personnelles du nouveau dirigeant, en remplacement de celles de son prédécesseur.

Cette diffusion de croyances et de pratiques nouvelles, propres au nouveau dirigeant, peut être favorisée par la reconnaissance de l'existence et de l'utilité d'autres pratiques et croyan-

ces managériales, que nous qualifions d'institutionnelles, et qui perdurent au sein de l'équipe dirigeante, au-delà des renouvellements de dirigeants.

On ne peut pas parler, dans ce cas, d'apprentissage, au sens paradigmatique. Il s'agit plutôt d'un mode d'apprentissage restreint, puisqu'il se limite au remplacement de pratiques et de croyances, instaurées par l'ancien dirigeant, par celles du nouveau dirigeant. Pour autant, il ne s'agit pas de réfuter l'image du nouveau dirigeant accompagnateur du débat et de la confrontation d'idées au sein de l'équipe dirigeante (Sadler<sup>1</sup>, 2001). Une telle démarche, lorsqu'elle est entreprise par le nouveau dirigeant, peut aboutir aussi bien à une situation d'apprentissage, à travers un effort de remise en question de certaines croyances et de certaines pratiques, qu'à une situation d'impasse (Argyris et Schön<sup>2</sup>). Dans ce dernier cas, le nouveau dirigeant pourra simplement envisager une manière originale d'introduire le changement au sein de son équipe.

- 
1. Sadler P., « Leadership and organizational learning ». In Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J., Nonaka I., *Handbook of organizational learning*, Oxford University Press, 2001.
  2. Argyris C., Schön D.A., *Organizational learning II. Theory, method and practice*, Reading, Addison-Wesley, 1996.

# Les dirigeants d'entreprise : un nouveau groupe social ?

Bernard GALAMBAUD

*« Les choses ne sont pas ce qu'elles sont, elles nous apparaissent dans leurs rapports à ce que nous sommes. »  
Spinoza*

Les décennies précédentes furent largement celles des cadres. La formation des cadres, leur sélection, leur gestion, la réalité de leur mission, leur statut, leurs devoirs et leurs privilèges, leur caractère spécifique à la société française... autant de thèmes qui ont largement alimenté débats et controverses et nourri une intense littérature. Les décennies qui s'annoncent seront-elles celles des « dirigeants » ? Là aussi, leur sélection, leur formation, leur gestion, leur rôle et leur raison d'être, leurs responsabilités et leurs privilèges réels ou supposés, semblent constituer, depuis quelque temps déjà, une part de l'actualité, tant de l'entreprise que de la Cité. Bien sûr, comme dans tout phénomène émergent, les mots pour dire les choses parfois hésitent. Le vocabulaire peine, surtout lorsqu'il se veut international...

## Introduction

Dans une étude publiée par la FNEGE<sup>1</sup> en 1996, les auteurs retiennent l'appellation « cadre dirigeant ». Mais, dès l'introduction, ils déplorent que la définition du terme n'aille pas de soi, qu'il n'existe aucune définition du cadre dirigeant et du dirigeant unanimement acceptée<sup>2</sup>. « *Il est certain que l'ensemble des cadres dirigeants comprend toute la tranche supérieure des cadres... et que la plupart de ceux qui utilisent cette expression y mettent d'autres personnes que les seuls mandataires sociaux* », écrivent-ils. Mais que signifie

« tranche supérieure » ? Où est sa limite ? Manifestement, elle n'est pas juridique. Ceci dit, si une définition par tous partagée du cadre dirigeant existait, quelle serait son utilité ? Il n'y a jamais eu de définition unanimement acceptée du cadre et cette absence n'a nullement gêné le développement du groupe. L'on pourrait même soutenir que grâce à cette absence de définition, le groupe social n'ayant nullement été prisonnier d'une quelconque frontière sémantique, a pu croître plus librement. En vérité, il est vain de chercher à définir un groupe social par ses limites. Les groupes sociaux se définissent plus utilement par leur cœur que par leurs marges.

1. Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

2. Romelaer P., Montmorillon de B., Bournois F. (dir.), *La formation des cadres dirigeants et des futurs cadres dirigeants*.



Leur existence s'inscrit dans la dynamique de la société. En évolution permanente, ils ne peuvent être cernés par des approches d'arpenteurs en quête d'un impossible cadastre.

Les ouvriers n'ont pas toujours été distingués de ce que l'on appelait alors le « peuple ». Des cadres ont pu parfois peiner à être perçus différemment des employés supérieurs. De même, toujours dans cette dynamique des groupes sociaux, la notion de cadre dirigeant semble tomber en désuétude au profit de celle de dirigeant. Bref, aujourd'hui, un cadre n'est pas un super employé et un dirigeant ne semble plus être un super cadre ! Employés, cadres, dirigeants, ne sont pas sur les différents barreaux d'une unique échelle hiérarchique. Ils sont sur des échelles différentes. Mais cette réalité-là n'est ni universelle ni intemporelle. L'état des groupes sociaux, leur existence, leur importance, est toujours daté et situé.

Bien sûr, pour des raisons idéologiques, on peut nier l'existence de tel ou tel groupe social, affirmer par exemple que le concept cadre est vide de toute signification. On peut même nier l'existence de tous les groupes sociaux et affirmer une vision de la société se présentant comme un continuum, certes hiérarchisé, mais sans la moindre rupture. Ainsi, au nom d'une telle vision, l'on pourrait voir en l'ouvrier immigré, au travail précaire, mal rémunéré, le premier échelon de la société et dans le patron de la grande entreprise multinationale, son dernier échelon. Entre ce premier et ce dernier échelon, il n'y aurait que des différences de degrés sur la même échelle sociale. Cette vision ne résiste pas à l'analyse sociologique. Un patron de nationalité étrangère d'une grande entreprise multinationale dont le bureau est à Paris, n'est pas un travailleur immigré qui aurait réussi !

L'espace social est comme l'espace géographique. Dans ce dernier, Éric Maurin note l'importance des stratégies mises en œuvre pour réduire à tout prix « l'incertitude des ren-

contres et de la variété du voisinage par où se (définit) un certain idéal de sociabilité urbaine »<sup>1</sup>. L'espace social est investi de même, et l'on peut fort bien paraphraser Maurin en affirmant l'importance pour les membres des groupes, notamment les plus élevés dans la hiérarchie, de réduire l'incertitude des rencontres et de la variété du voisinage par où se définit un certain idéal de la réussite professionnelle et sociale. La mise en parallèle de l'espace social et de l'espace géographique ne relève pas seulement de l'art de la métaphore. Nous verrons plus avant que l'un et l'autre ne sont pas sans lien.

L'état des frontières d'un groupe est largement fonction de l'état d'avancement de sa constitution. Le groupe cadre a été totalement constitué lorsqu'un ouvrier, même compétent, talentueux, possédant de réelles capacités intellectuelles et psychologiques, n'a plus eu statistiquement de chance de devenir cadre. Aujourd'hui, de nombreux salariés, même titulaires de diplômes d'enseignement supérieur court (Bac + 2), connaissant même des situations professionnelles semblables à celles de nombreux cadres, ne seront jamais appelés à rejoindre ces derniers, quelles que puissent être leurs compétences démontrées et leurs performances réalisées. Ces salariés-là resteront des frontaliers sociaux butant sans cesse sur une espèce de barrière invisible qu'aucun mérite particulier et qu'aucune expérience particulière, ne semblent pouvoir lever. Si les dirigeants sont en voie de constituer un groupe social, lorsque celui-ci sera achevé, un cadre n'aura statistiquement pas plus de chances de devenir dirigeant, qu'un ouvrier n'en a aujourd'hui de devenir cadre. La « panne de l'ascenseur social » n'est que la conséquence d'une fermeture de la frontière d'un groupe qui, précédemment alimenté en effectif par des « transfuges sociaux », bénéficie maintenant d'une alimentation autonome. Lorsque le système éducatif fournit directement aux entreprises de

1. Maurin E., *Le ghetto français*, Le Seuil, 2004.



jeunes cadres en nombre et qualité, c'est l'espérance des employés en une possible promotion qui régresse...

Une société n'est en rien un agrégat d'individus. Au sein d'une société donnée, l'individu n'est pas un grain de poussière sociale. Une société est un système organisé dont les groupes sociaux sont des constituants. Mais cette organisation n'est jamais finie. Des groupes naissent, d'autres disparaissent. Des groupes prennent de l'importance, alors que d'autres en perdent. Des groupes inquiètent, alors que d'autres fascinent. Certains groupes ont une existence quasiment universelle, d'autres ne se rencontrent que dans telle ou telle société. Certains groupes ont l'ambition de façonner l'histoire ; d'autres semblent condamnés à la subir. Mais ni la place de ces groupes, ni même leur réalité n'est jamais stabilisée. Bref, la société est toujours une œuvre inachevée.

Les groupes sociaux ne sont en rien de simples rassemblements statistiques. Nous utilisons le concept de groupe social plutôt que celui de classe, afin d'échapper au débat sur la définition de celle-ci qui ne servirait pas notre propos. Ces groupes sont une réalité sociale qui offre à leurs membres une place dans la hiérarchie d'honorabilité de la société, une identité collective, des avantages et rémunérations tant matériels que symboliques, des valeurs et des normes de comportements. Ces groupes sociaux sont largement l'œuvre de leurs membres. La classe ouvrière est née du monde ouvrier, à la suite d'un long travail entrepris par lui-même sur lui-même. La prétendue homogénéité de la classe ouvrière, sa cohésion, ses solidarités sont un produit de ce travail-là<sup>1</sup>. Plus tard, les cadres entreprendront un travail semblable, autour notamment de la notion de responsabilité. Cette notion aura largement pour finalité de faire tenir ensemble ce groupe malgré son hété-

rogénéité. Aujourd'hui, l'on peut se demander si l'importance accordée par tout un discours à de mystérieuses compétences internationales ne relève pas de la même démarche idéologique. Ceci ne signifie nullement que de telles compétences ne puissent exister. L'idéologie ne se construit pas sur de simples chimères, en dehors de toute réalité. Mais on ne peut s'empêcher de souligner que ce discours-là est plus préoccupé d'affirmer l'existence de ces compétences que d'en donner une définition<sup>2</sup>. Ainsi, par exemple, les enseignements ayant pour titre « management international » ne manquent pas. Certes, s'il existait des cours de « management national », voire « local », nous saurions ce qui est l'un et ce qui est l'autre ! En fait, il n'échappe à personne que si la valorisation de ces compétences réussit, un groupe social nourrissant l'ambition de faire du monde son jardin en tirera quelques avantages.

Si les groupes sociaux sont l'œuvre de leurs membres, dans un effet de réciprocité, ces derniers sont l'œuvre, peu ou prou, de leur groupe. Si les ouvriers ont fait la classe ouvrière, cette dernière, par ses appareils de classe, a façonné les ouvriers. De même, être cadre, c'est avoir acquis les valeurs, les normes, les comportements produits et valorisés par ce groupe. Si un groupe « dirigeants » est en voie de constitution, le même phénomène se produira. La constitution d'un groupe social est, avons-nous dit, un travail entrepris par le groupe sur lui-même afin d'obtenir son homogénéité, sa cohésion, ses solidarités. L'existence de ces groupes prend bien évidemment naissance sur une réalité objective ; réalité largement marquée par l'évolution du système économique. Aussi tous les groupes n'ont-ils pas la même histoire. Celle des ouvriers n'est pas celle des cadres. Qu'en sera-t-il de celle des dirigeants, s'ils doivent en avoir une en tant que groupe social ? Notre analyse

1. Mallet S., *La nouvelle classe ouvrière*, Le Seuil, 1969.

2. Wagner A.C., « La mondialisation des dirigeants économiques ». In Bouffartigue P., *Le retour des classes sociales*, La Dispute, 2004.

portera essentiellement, dans un premier temps, sur la situation française puis, dans un second temps, la débordera afin d'intégrer ce que l'on nomme la mondialisation. L'histoire sociale n'est pas indépendante de la géographie économique. Éric Maurin, déjà cité, a montré comment dans des aires d'enfermement comme de déplacement, se jouent des dynamiques sociales induisant des destins potentiels à l'avenir favorisé ou verrouillé<sup>1</sup>. Au sein d'une entreprise, gérer certains salariés localement alors que d'autres le sont nationalement ou internationalement, c'est distribuer inégalement les espérances de carrière et de promotion. Un salarié géré localement a un destin potentiel local, alors qu'un autre, géré internationalement, a un destin potentiel international. Bien sûr, il n'y a là que des potentialités. Nous avons déjà souligné par ailleurs que si dans une entreprise, il n'y avait peut-être pas de places sans risque, il y avait des places sans chance<sup>2</sup>.

Quoi qu'il en soit, le débat est là. Qui sont ces gens qui œuvrant au sein d'une entreprise sont désignés par le vocable de dirigeant ? Quels traits les distinguent du salarié ordinaire ? Des intérêts ? Des convictions ? Une formation ? Un destin ? Quelle emprise ont-ils sur la conduite des affaires, sur le cours des événements ? Sont-ils des entrepreneurs engagés dans la réalisation d'un projet ? Sont-ils des capitalistes faisant avec de l'argent, de l'argent ? Ne sont-ils que des cadres ayant réussi à se hisser en haut des pyramides organisationnelles ? Ne sont-ils pas ces « hommes de l'organisation » comme on disait dans les années 1970, ou encore des « apparatchiks » comme l'on disait moins gentiment à la même époque, pour d'autres lieux que l'entreprise ? Sont-ils collectivement une réalité sociale ou simplement une addition d'histoires personnelles de gens occupant des fonctions que l'on dit importantes, voire stratégiques au sein et à la tête des entreprises ? Les

faits observés, les propos échangés rappellent ceux que l'on observait et échangeait dans les années 1960, lorsque le groupe des cadres prenait de l'ampleur au sein de la société française. Sans pour autant être persuadé de la répétition de l'histoire, l'on peut se demander si celle-ci ne poursuit pas son œuvre par la création d'un nouveau groupe distinct de tout autre : les dirigeants.

## Genèse de la notion

Dans nos bons vieux dictionnaires, le mot « dirigeant » a bien peu de place. Ce n'est même pas un substantif, tout juste un participatif ou un adjectif. Et pourtant aujourd'hui, dans le monde de l'entreprise, les dirigeants existent et en plus grand nombre que l'on pourrait l'imaginer. Ceux qui sont ainsi nommés et qui se nomment eux-mêmes de la sorte, ne sont pas nécessairement Président ou Directeur Général. Non, ceux que l'on nomme dirigeant sont beaucoup plus nombreux, leurs fonctions ou leurs titres sont divers. Ils ne sont pas tous, loin de là, chef d'entreprise.

Au sein des grandes entreprises françaises, la notion de dirigeant apparaît au milieu des années 1960, en substitution à celle de patron dont l'image est floue, mais surtout ternie. Floue, la notion l'est parce que polysémique. Elle renvoie tout aussi bien au chef, au propriétaire ou au modèle, et ce en tout domaine. Ternie, parce qu'une part de ceux que l'on appelle ainsi dans le monde du travail a une image sociale archaïque, une image d'un monde conservateur, bloqué sur ses prérogatives, crispé sur son pouvoir, un pouvoir d'un autre temps... Si une organisation comme le CJP (Centre des Jeunes Patrons) devint le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), c'est vraisemblablement qu'elle n'était plus en mesure d'articuler ses options modernistes avec l'image déqualifiée de patron.

1. E. Maurin, *op. cit.*

2. Galambaud B., *Si la GRH était de la gestion*, Liaisons, 2002.

En fait, le patronat des années 1960 n'était pas plus homogène que le monde ouvrier ou celui des cadres, voire le patronat d'aujourd'hui. Cet ensemble social qui s'identifiait peu ou prou dans l'appellation « patronat », était habité depuis longtemps par une opposition sourde entre ce que certains appellent un « patronat réel » dont la référence est le propriétaire, et un « patronat de gestion » dont la référence est le manager. Cette appellation dit sa préférence. Parler d'un patronat réel, c'est désigner les autres, ceux qui n'en sont pas, comme de faux patrons ! Ce « patronat réel » est plutôt celui des PME. Quant au « patronat de gestion », il est plutôt présent dans les grandes entreprises<sup>1</sup>. Bien sûr, l'on pourrait croire à l'opposition classique des « petits » contre les « grands ». Cette perception est trop restrictive. L'opposition est également culturelle. L'univers symbolique du « patronat réel » est celui de la création d'entreprise, celui du patrimoine engagé, celui de la prise de risque mais aussi du malthusianisme économique, celui de l'hostilité plus ou moins ouverte aux interventions de l'État et de ses fonctionnaires, aux syndicats, aux partis politiques, particulièrement s'ils sont de gauche. Le patronat de gestion est perçu comme plus financier qu'entrepreneur, détenant son pouvoir essentiellement de sa réussite académique, de ses diplômes et de ses titres. Ce patronat de gestion est accusé de n'engager réellement que sa carrière et encore ! Cette opposition est dans ces années-là, accentuée par le fait que le nombre de ces patrons de gestion issus de l'appareil d'Etat et de ses grands corps, croisse fortement<sup>2</sup>. Jean Ferniot, dans un délicieux petit livre, avait souligné combien la France pouvait être traditionnellement partagée entre ce qu'il nommait ses deux pathologies, celle du « petit », plus conservatrice que réactionnaire, et celle

du « grand », plus prétentieuse que réellement ambitieuse<sup>3</sup>. Or, dans ces années 1960, le « petit » est dévalorisé. La modernité est du côté du « grand ». L'entreprise moderne est la grande entreprise avec sa gestion rationnelle, ses techniques de pointe, son management participatif, son progrès social. Quant aux « petits » patrons, ils sont dans l'esprit commun d'autant plus « petits » qu'ils s'acharnent à vouloir être patrons, en paraphrasant un propos de Bourdieu au sujet de la petite bourgeoisie. Derrière cette opposition entre « patronat réel » et « patronat de gestion », est aussi une opposition Paris/Province. Au CNPF<sup>4</sup>, on ne se gêne guère pour se gausser de ce « patronat patronnant ».

Mais l'émergence et l'installation de la notion de dirigeant à la place de celle de patron, ne répondent pas à un seul souci de rénovation d'image. Elles marquent en même temps le développement d'un modèle d'entreprise, modèle que l'on appellera plus tard communautaire. Pour ce modèle qui va rapidement devenir dominant, l'entreprise s'affirme une communauté humaine avec son projet partagé, sa culture, ses valeurs, son destin... Le lien social construit entre les membres de la communauté se veut solide et durable. Pour le patronat traditionnel, il y a confusion entre l'entreprise et sa personne. Dans l'entreprise communautaire, cette confusion ne peut avoir lieu. L'entreprise est la communauté. Certes, celle-ci a besoin d'être dirigée. Aussi a-t-elle un dirigeant. À cette époque, le dirigeant est le patron de l'entreprise communautaire. Son existence même convoque les dirigés. On ne peut être dirigeant sans dirigés. Dirigeant est une notion qui rend visible le lien de subordination, lien qui devient socialement plus acceptable puisqu'il est en même temps, et peut-être davantage, un lien d'appartenance à la communauté.

1. Bunuel J., *Le patronat français*.
2. Bauer M., *Les 200*, Le Seuil, 1987.
3. Ferniot J., *Pierrot et Aline*, Grasset, 1973.
4. Confédération nationale du patronat français.

Au milieu des années 1980, le modèle communautaire se défait. Dans les entreprises, le lien social devient plus fragile, plus éphémère, plus contractuel, perdant sa dimension psychoaffective. Le travail précaire progresse. Diverses formes de sous-traitance s'installent. Le contrat fidélité/sécurité de l'entreprise communautaire n'est plus de saison. Si l'entreprise demeure un système productif, une réalité comptable et juridique, elle est de moins en moins une communauté. Le CNPF semble en avoir tiré les conséquences en devenant le MEDEF<sup>1</sup>. En effet, celui-ci s'empresse, dès sa création, d'oublier dans son discours le dirigeant, au profit d'une notion escamotant le lien social : l'entrepreneur. Si le dirigeant ne peut exister sans le dirigé, l'entrepreneur par contre peut être seul...

En toute logique, sous l'influence du MEDEF, l'on pouvait s'attendre qu'au sein des grandes entreprises, les entrepreneurs prennent place sur la scène de l'imagerie sociale. Il n'en fut rien. « Entrepreneur » n'y a pas eu le succès que l'on pouvait imaginer. C'est au contraire la notion de dirigeant qui s'est étendue. Ceux que l'on nomme ainsi n'ont jamais été aussi nombreux. Dans les grandes entreprises, ils se comptent maintenant par centaines ; davantage parfois. Pourquoi cette situation qui peut sembler marquée du sceau de l'inflation ? Pourquoi le vocable préféré du MEDEF n'y a pas fait recette ? L'on retrouve peut-être l'opposition entre « patronat réel » et « patronat de gestion ». L'entrepreneur renverrait volontiers au premier et serait, de ce fait, valorisé essentiellement dans la PME ? On peut alors s'interroger sur ce choix sémantique du MEDEF. Le patronat réel aurait-il conquis l'appareil patronal ou ce dernier partirait-il à la conquête du patronat réel ? C'est vrai que la valorisation de « la grande entreprise moderne » n'est plus tout à fait de saison. Le « petit » est revenu en grâce. C'est lui qui peut être créateur

d'emplois, pendant que le « grand » diminue ses effectifs. Le « petit » n'est peut-être pas plus innovateur qu'avant, mais le « grand » aujourd'hui, ne l'est plus ou si peu ! Mais la raison la plus profonde est peut-être ailleurs. André Gorz distingue « la pensée libérale » de « l'idéologie entrepreneuriale »<sup>2</sup>. Pour la pensée libérale, chacun doit poursuivre sa rationalité économique au service de son intérêt et de celui de ses mandants, sans revendiquer le moindre pouvoir politique. En revanche, pour l'idéologie entrepreneuriale, l'entrepreneur doit exercer une espèce de leadership sur la Cité ; leadership légitimé par le fait que l'entrepreneur en serait l'un des éléments les plus dynamiques, les plus créateurs, les plus innovateurs. Le MEDEF semble être actuellement sensible à cette idéologie. Lorsque son Président dit : « *non seulement nous sommes comme les autres mais nous sommes plus importants que les autres, parce que c'est nous qui faisons la richesse, l'emploi et la croissance* », il opte pour la revendication d'un tel leadership<sup>3</sup>. Il n'est pas sûr que nombre de ceux que l'on nomme « dirigeants » se reconnaissent dans une telle proclamation.

En revanche, cette dernière peut rencontrer une réelle adhésion dans le monde des PME, dans ce patronat réel. André Gorz a souligné que les limites à l'intérieur desquelles la rationalité économique des acteurs peut s'exprimer, ont toujours été un enjeu central au sein de la sphère politique. Mais la pensée libérale n'a nullement cherché à conquérir cette sphère, seulement à lui échapper ! De ce fait, elle se veut volontiers apolitique et refuse la subordination de l'économie à des choix de société, que ceux-ci soient progressistes ou conservateurs. Bref, si cette analyse est pertinente, on ne saurait confondre, au risque du contresens, « dirigeant » et « entrepreneur ».

Quel contenu donner à cette notion de dirigeant ? On sait bien que l'on ne peut se

1. Mouvement des entreprises de France.  
2. Gorz A., *Métamorphoses du travail*, Gallimard, 1988.  
3. *Le Monde*, 11 novembre 2004.

contenter de la définition formelle venant immédiatement à l'esprit. Pas davantage que l'on définirait aujourd'hui le cadre par le fait d'encadrer, l'on ne définira l'entrepreneur par le fait d'entreprendre ou le dirigeant par le fait de diriger. On se doute bien que « dirigeant » ne renvoie pas simplement à une fonction particulière. Il n'en est pas des dirigeants comme des contrôleurs de gestion ou des directeurs de ressources humaines ! Ceci dit, comment une entreprise, même grande, peut-elle compter un grand nombre de dirigeants qui dirigent ? Faut-il croire qu'à l'image des nombreux cadres qui n'encadrent pas, nombre de dirigeants ne dirigent pas ? Une même notion peut recouvrir, en la matière, deux acceptions. Un cadre peut être cadre, certes, parce qu'il encadre une équipe de collaborateurs mais il peut l'être également parce qu'il est membre d'un groupe social appelé « les cadres ». Si le monde des dirigeants obéit à la même logique, un dirigeant peut l'être au nom de sa fonction ou au nom de son appartenance à un groupe social. Bien sûr, les deux acceptions se recouvrent mais seulement partiellement. Aussi quand une entreprise affirme compter plusieurs centaines de dirigeants, est-il vraisemblable qu'elle regroupe, de la sorte dirigeants de fonction et dirigeants de seule appartenance. La confusion entre dirigeant et chef d'entreprise est tentante. Elle est de même nature que la confusion entre cadre et manager. *L'Expansion Management Review* publie en 2002 un article ayant pour titre « le métier de dirigeant »<sup>1</sup>. Or, celui-ci repose sur l'analyse des propos de cent P-DG de grandes entreprises. Ainsi, pour les auteurs de l'article, un dirigeant est implicitement défini par deux dimensions : une fonctionnelle (chef d'entreprise) et une organisationnelle (l'entreprise dirigée est une grande entreprise). Cet article nous dit au moins implicitement que tous les chefs

d'entreprises ne sont pas des dirigeants. Nous retrouvons là, la distinction entre « patronat de gestion » et « patronat réel », traditionnellement masquée par l'opposition grand/petit. Et c'est bien de cela dont il s'agit : le concept de dirigeant tel qu'il s'élabore actuellement est une extension à tout un groupe social de cette notion de « patronat de gestion » en ayant pour figure centrale celle du chef d'entreprise. S'il en était autrement, si les dirigeants se réduisaient aux chefs des grandes entreprises, la question par exemple de leur gestion n'aurait aucun sens. Si tous les « grands patrons » des grandes entreprises sont des dirigeants, tous les dirigeants ne sont pas « des grands patrons ».

Si être dirigeant, c'est appartenir à un groupe, les préoccupations de compétences sont prioritairement des préoccupations de qualification sociale. La compétence est de l'ordre de l'action et non de la position. Aussi, les programmes de formation pour futurs dirigeants peuvent-ils vite s'engager dans une espèce d'inventaire à la Prévert, rassemblant tout à la fois des connaissances, des capacités relationnelles, des éléments comportementaux, des convictions morales et bien d'autres choses encore<sup>2</sup>. À ce patchwork censé trop souvent former à de prétendues compétences managériales, correspond la notion magique de haut potentiel, fondement de la sélection de ceux qui doivent les acquérir. Sylvie Roussillon et Frank Bournois notent, amusés, que la notion de « haut potentiel » ne s'oppose jamais à celle de « bas potentiel ». Cette notion de haut potentiel se présente comme un comparatif qui n'ose pas dire le second terme de la comparaison<sup>3</sup>.

Si l'on sait dresser une liste relativement pertinente des compétences que doit posséder un ingénieur en mécanique ou un contrôleur de gestion, l'on ne saurait se livrer à un même

1. Barabel M., Meier O., « Le métier de dirigeant ». *Expansion Management Review*, n° 107, décembre 2002.
2. Roussillon S., Bournois F., « Détecter un potentiel à diriger les grandes entreprises ». *Management et Conjoncture sociale*, n° 564, septembre 1999.
3. S. Roussillon, F. Bournois, *op. cit.*



exercice avec les compétences que devrait posséder un cadre. Là encore, la notion de cadre est plus facile à associer à une qualification sociale qu'à de réelles compétences. Seules les compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction peuvent se dire assez aisément. Le reste, qui peut être tout aussi nécessaire à la réussite, relève tout de même d'un autre champ.

## Société et géographie économique

Quelle que soit l'importance de la distinction entre entrepreneur et dirigeant, elle ne nous explique pas pourquoi le premier n'a pas triomphé du second dans l'imagerie sociale de la grande entreprise. L'explication est peut-être dans ce que nous nommons la géographie économique.

L'existence d'un groupe social, sa place dans la société, sont largement liées à l'état du développement économique. Ainsi, les physiocrates du XVIII<sup>e</sup> siècle identifiaient dans leur société préindustrielle, trois classes : les fermiers (les producteurs), les propriétaires fonciers (propriétaire de la richesse) et une classe stérile composée d'employés, d'artisans, de commis, de domestiques... Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, les ouvriers ne constituent pas encore un groupe social distinct. Le développement de la classe ouvrière est lié à l'essor de la société industrielle.

Cette économie industrielle va rassembler une main d'œuvre venant du monde rural pour former ces masses prolétariennes qui constituent l'essentiel des effectifs du monde ouvrier. Les prolétaires vont s'agréger autour des ouvriers de métier, ces derniers constituant une véritable aristocratie ouvrière capable de fournir à ce groupe social ses leaders et son modèle. Ce groupe va se doter d'appareils de classe (mutuelles, coopératives, syndicats, partis) qui vont entreprendre un travail identitaire, notamment idéologique. Cette idéologie essaiera même d'être internationaliste, mais sans succès réellement durable.

Les ouvriers vont surtout chercher à s'intégrer dans des marchés du travail essentiellement locaux. Bien sûr, des migrations physiques de populations existeront, mais les ouvriers ne sont pas des nomades au sein d'un grand marché international du travail. Chaque bassin industriel est un marché local du travail, avec ses règles propres. Les niveaux de rémunération varient d'un marché à l'autre. Les contrats collectifs sont également locaux. Mais si les bassins industriels sont des marchés locaux du travail, c'est que les entreprises, en tant que système de production, sont elles-mêmes essentiellement locales, quelle que soit, par ailleurs, leur assiette commerciale. Leur raison sociale affiche fréquemment leur ancrage local. Lafarge, La Rochette ou Ugine, avant d'être des entreprises, sont des localités éponymes. Les compagnies minières ou de sidérurgie sont locales. De Wendel est lorrain, Schneider est creusotin, Berliet est à Vénissieux comme Renault à Billancourt. De nombreuses banques sont locales. Il convient de ne pas confondre, pour une entreprise donnée, l'aire de diffusion de ses produits avec l'aire de son système productif. Une entreprise diffusant ses produits à travers le monde peut fort bien être une entreprise locale, une entreprise au système productif local.

Vers 1960, les entreprises vont connaître une vague de fusions, de restructurations, de développement conduisant à la création de firmes au système national de production. Peugeot s'étend au-delà de son berceau sochalien. De nombreuses banques locales entrent dans des réseaux devenant des systèmes nationaux. La sidérurgie, de restructurations en restructurations, devient un système de production également national. Dans bien d'autres secteurs d'activité, le même mouvement sera observé. Ceci dit, la création de ces entreprises nationales ne remet en cause ni l'existence des marchés locaux du travail ouvrier, ni la gestion locale préexistante de cette main d'œuvre ouvrière. Les ouvriers de ces entreprises continuent d'être gérés localement, au sein de leur

entreprise locale ramenée au rang de simple établissement d'un système de production qui les englobe. Par contre, ces entreprises constituant un système de production national, ont besoin de nouveaux collaborateurs capables de piloter ce système plus étendu, plus complexe, ou au moins, de participer à ce pilotage. Ces nouveaux collaborateurs sont les cadres : ces généralistes de systèmes productifs déjà complexes, qui vont s'installer sur un marché du travail épousant la nouvelle aire pertinente : l'aire nationale. Si les cadres ne sont pas nés de ce passage du local au national, le développement de leur effectif en est une conséquence<sup>1</sup>. Aussi, au sein de l'entreprise, deux groupes sociaux majeurs vont-ils cohabiter : les ouvriers, producteurs de référence et les cadres, pilotes de systèmes productifs complexes. Les premiers ont une appartenance locale, les seconds une appartenance nationale.

Aujourd'hui, l'on peut avoir le sentiment que l'histoire se répète. Au cours des vingt dernières années, nombre d'entreprises ont connu des fusions, des acquisitions, des restructurations qui les ont fait passer progressivement d'un système national de production à un système international. Et là encore, les entreprises ont besoin de nouveaux collaborateurs capables de servir leur nouveau système, international cette fois. Ce sont ces collaborateurs-là qui semblent constituer ce nouveau groupe social que l'on nomme « les dirigeants ».

La concordance entre l'aire d'appartenance d'un groupe social et l'aire du système productif influence la nature du lien entre le groupe et l'entreprise. Lorsque le système productif est local, ouvriers et entreprise sont en phase. Lorsque le système productif devient national, ce sont les cadres qui sont en phase avec l'entreprise. Les ouvriers se trouvent alors déphasés ; l'entreprise de ces derniers est déqualifiée au

rang d'établissement. Et lorsque le système productif devient international, si les dirigeants sont en phase avec l'entreprise, les cadres connaissent le même sort que les ouvriers avant eux. Leur entreprise est souvent déqualifiée au rang de simple entité d'un groupe multinational. La rupture entre les cadres et leur direction que la Presse commente si souvent aujourd'hui, trouve vraisemblablement dans ce déphasage une part au moins de son origine. L'ancrage local des ouvriers s'était construit par un rassemblement de population, puis par une intégration de celle-ci dans un marché du travail lui-même local. L'entreprise viendra surajouter à ceci sa propre politique d'intégration de main d'œuvre. Le développement des cadres obéira à une logique inversée. Le cadre devra être « arraché » à sa localité. Les grandes écoles vont en la matière jouer un rôle majeur. Par le jeu de la sélection par concours, distribuant les élèves au sein d'un ensemble hiérarchisé d'Écoles, le système fait de cette sélection un exercice à l'échelle nationale ; un exercice dont la logique externe à l'individu, à ses souhaits, préfigure l'emprise de la gestion des carrières qu'il connaîtra plus tard. L'École dont l'élève va suivre les enseignements n'est pas la plus proche de son village, n'est même pas celle de sa préférence, mais celle que le jeu du concours lui désigne.

Les grandes écoles qui ont réussi à imposer leur leadership dans la formation des cadres, peuvent-elles l'imposer de la même façon dans celle des dirigeants ? Il ne s'agit plus cette fois « d'installer » l'individu sur une aire nationale, mais sur une aire internationale. Le système éducatif cherche à inventer, aujourd'hui, ses solutions. Le développement des MBA s'inscrit dans la recherche du nouveau standard. Le directeur de l'un de ces programmes présente celui-ci en insistant sur trois caractéristiques : la

1. Les cadres naissent dans les années 1930 afin de constituer une sorte de classe moyenne d'entreprise, entre le patronat et la classe ouvrière. Ce qui explique la naissance d'un groupe social n'explique pas nécessairement son développement.

première, sa capacité à produire des managers au profil international ; la seconde, des enseignements intégrant les évolutions du management international ; la troisième enfin - peut être la plus importante - la reconnaissance internationale du label. À la lecture de ces lignes, l'on comprend aisément que l'élément déterminant est le fait international. Ce fait n'est pas la négation du fait local ou national, mais plutôt leur dépassement. Un autre directeur d'un programme similaire a retenu pour slogan « apprendre à diriger sans frontière »<sup>1</sup>. Le « sans frontière » n'est en rien l'affirmation d'une prétendue réalité universelle, mais l'affirmation d'une géographie des affaires mondialisées. Le dirigeant ne peut ignorer les spécificités régionales, les cultures locales, mais il doit « en faire son affaire », en les dépassant ; au pire en s'en accommodant, au mieux en les exploitant. Le recours à un corps enseignant international, le recrutement d'étudiants venant de pays différents participent également de cette même recherche. Il en est encore de même de la création de la structure multipolaire de ESCP-EAP<sup>2</sup>, ou des créations de campus sur d'autres continents par telle ou telle institution d'enseignement de haut niveau. Les universités américaines sont dans la même logique. Yale, par exemple, conçoit des programmes de haut niveau pour auditeurs non américains ! Quant à l'Université de Chicago, elle installe une antenne à Paris à l'intention de ses étudiants américains désireux de découvrir la culture européenne et plus particulièrement française. Tout une part de l'enseignement supérieur devient un marché international.

Cette dimension internationale, centrale dans l'identité du dirigeant, a profondément modifié les critères de recrutement et de promotion d'une fraction importante des cadres de

haut niveau et, plus largement, les critères d'excellence au sein des entreprises<sup>3</sup>. Aujourd'hui, les dirigeants, au sens où nous en parlons, même s'ils sont encore peu nombreux, incarnent un modèle constitué d'un ensemble de dimensions économiques, morales et psychologiques toutes liées à cette dimension internationale<sup>4</sup>. Après les « Compagnons du tour de France », l'histoire va-t-elle nous offrir les « Managers du tour du Monde » ? L'émergence d'un nouveau modèle de l'élite n'est pas pour autant une totale redistribution des cartes. Comme le note Anne Catherine Wagner, « *la rentabilité des investissements scolaires ou professionnels internationaux dépend étroitement des positions de départ* ».

La construction de ces groupes sociaux (ouvriers, cadres et dirigeants) s'est articulée autour d'une dialectique mobilité/sédentarité/fidélité. L'ouvrier prolétaire doit abandonner sa sédentarité rurale pour partir en quête d'un travail industriel. Mais son espoir est de se sédentariser à nouveau dans un bassin d'emploi. Cette « sédentarisation » industrielle rencontrera tout à la fois la stratégie de fidélisation de main-d'œuvre des employeurs et les politiques d'intégration des pouvoirs publics. Les uns et les autres se méfiaient de l'errance des « masses laborieuses »... Cette dialectique mobilité/fidélité prendra une toute autre forme pour les cadres. Dès sa formation, le cadre doit faire de la mobilité une valeur : géographiquement au moins au plan national, mais aussi professionnellement afin de pouvoir changer de fonction selon les besoins de l'entreprise. Cette mobilité valorisée aura pour contrepartie le développement de carrière auquel un cadre doublement mobile est en droit d'espérer. Cette double mobilité s'inscrit dans une fidélité à l'entreprise ; c'est dans l'entreprise qu'est son ancrage identi-

1. Il s'agit du programme MBA Exécutif de l'ESCP-EAP.

2. ESCP-EAP est une école composée de cinq campus : Paris, Londres, Berlin, Madrid, Turin.

3. A.C. Wagner, *op. cit.*

4. A.C. Wagner, *op. cit.*



taire. L'émergence des dirigeants nous offre encore une autre forme de la dialectique mobilité/sédentarité/fidélité. Le dirigeant est mobile, mais cette fois à l'échelle du monde. La question des changements de fonction ne se pose plus, quant à sa fidélité, elle est due davantage à un système économique au sein duquel les entreprises deviennent elles-mêmes nomades<sup>1</sup>.

## Société, modèle d'entreprise et économie

Si le développement territorial des systèmes de production des firmes a joué un rôle majeur dans l'éventuelle émergence des dirigeants en tant que groupe social, à lui seul il ne saurait expliquer l'importance que semble prendre ce groupe. Deux autres phénomènes ont exercé une action de renforcement. Le premier est l'affaiblissement du modèle communautaire. Rappelons que c'est dans ce modèle particulier d'entreprise qu'est née la notion de dirigeant, pour désigner le patron de cette entreprise communautaire. C'est également au sein de celle-ci que s'est développé le groupe « cadre ». Une entreprise communautaire a la particularité d'auto produire largement les compétences nécessaires à son bon fonctionnement. Pour cela, elle recrute essentiellement de jeunes collaborateurs, sans réelle expérience, à qui elle offre non pas un emploi, mais une possibilité de carrière. Cette offre est la conséquence normale d'une volonté de construction d'un lien social de longue durée. Rappelons que dans une entreprise communautaire, le contrat de travail est un échange implicite de promesses ; une promesse de fidélité contre une promesse de sécurité. Aussi ne faut-il pas s'étonner si, dans une telle entreprise, démissions et licenciements sont autant de trahisons. L'entreprise communautaire a l'ambition de gérer l'ensemble de ses ressources humaines. Or, l'optimisation de ces ressources par la main visible du gestionnaire est une pratique coûteuse, plus coûteuse que l'optimisation de ces mêmes res-

sources confiées à la main invisible du marché, en l'occurrence du marché interne. Aussi dès que le modèle communautaire va se défaire, va-t-on voir la gestion régresser au profit du marché. Le développement, au sein des entreprises, de bourses de l'emploi, est là pour en témoigner. La gestion va alors se centrer sur les populations perçues comme les plus stratégiques. Une fonction leur sera même dédiée. Ces populations-là, il faudra bien également les nommer. On les appellera « dirigeants », et ceux susceptibles de le devenir, « hauts potentiels ». Il n'y a pas de gestion sans segmentation du monde. Mais en le segmentant, la gestion le crée. On peut soutenir, comme le soulignait récemment Marc Launay, gestionnaire de ressources humaines chez Renault, que les dirigeants en tant que groupe social, sont peu ou prou une création de la gestion, création consécutive à la sortie de l'entreprise du modèle communautaire.

L'évolution de l'entreprise et l'essoufflement du modèle communautaire sont corrélés à un accroissement de pouvoir des acteurs financiers et à une diversification de ces derniers. À côté des investisseurs traditionnels, la mondialisation a autorisé un accroissement de la sphère d'intervention de nouveaux acteurs, notamment des fonds de pension et des fonds d'investissement. Cette transformation des structures de propriété du capital est souvent analysée comme une prise de pouvoir de la finance et de ses exigences sur la production et ses contraintes. La Presse analyse bien souvent le comportement de tel ou tel dirigeant comme étant essentiellement dicté par les financiers et leurs analystes. Il est possible qu'il y ait là une explication un peu facile. Ceci dit, il n'en reste pas moins que les dirigeants découvrent des interlocuteurs qui se posent en partenaires porteurs d'un modèle d'entreprise et de management éloigné du modèle de l'entreprise communautaire. En la matière, nous sommes loin de ce

1. Jacques Attali trouverait là une illustration de sa thèse sur l'homme nomade.

capitalisme institutionnel dormant régnant dans la France des années 1970.

L'entreprise communautaire a valorisé le « généraliste », ce cadre capable de servir durablement les diverses exigences de l'organisation de son système national de production, au détriment des « spécialistes » forcément liés à leur spécialité, à leur métier. De plus, le métier est une entité sociale qui est hors de l'entreprise. Un homme de métier nourrit une appartenance qui, à tout moment, peut entrer en conflit avec l'appartenance à l'entreprise. Ce conflit potentiel peut difficilement trouver place au sein d'une entreprise communautaire, surtout pour des cadres. Cette valorisation du « généraliste » n'a pas été simple à établir. Elle était, et est toujours, en opposition à la hiérarchie d'honorabilité en vigueur dans le reste de la société. En effet, hors de l'entreprise, le « spécialiste » prend le pas sur le « généraliste ». Là encore, les Grandes Ecoles, qu'elles soient d'ingénieurs ou de gestion, ont joué un rôle déterminant. Dans leur propre hiérarchie, c'est le « généraliste » qu'elles vont installer au sommet contrairement à la pratique universitaire. Les universités n'ont jamais diplômé de docteur en généralités ! Un discours convenu dénonce périodiquement l'inadéquation du système éducatif au monde économique. En l'occurrence, l'on peut au contraire en souligner la cohérence.

Mais cette entreprise communautaire se développe dans une économie industrielle, dans une économie centrée sur la production d'objets matériels. Ceci ne veut pas dire que dans cette économie-là, il n'y ait ni agriculture, ni activité de services. Mais l'une et l'autre sont invitées à s'industrialiser. L'industrie est la référence, par excellence, de l'entreprise. Aujourd'hui, nous sortons de l'économie industrielle pour entrer dans une économie postindustrielle, dans une économie du signe, du savoir, de la communication, dans une économie de l'immatériel. Là est

le second phénomène qui va favoriser l'importance du groupe des dirigeants. Bien sûr, dans une économie postindustrielle, une industrie demeure, mais au prix d'une profonde mutation qui en fait une industrie postindustrielle. L'exemple de l'automobile est emblématique : en son cœur, ne sont plus ses usines de montage, mais ses centres techniques. Chez Renault, par exemple, la « forteresse ouvrière » n'est plus qu'un souvenir. La nouvelle forteresse est celle du savoir, celle du technocentre.

Cette économie postindustrielle conduit d'abord à une marginalisation des ouvriers ; ces derniers ne sont plus les producteurs de référence. Les nouveaux producteurs de référence sont des spécialistes, des experts capables de maîtriser savoir et informations pertinentes. Dans la hiérarchie nationale, ces producteurs-là sont cadres. Aussi l'économie postindustrielle menace-t-elle le groupe « cadre » de scission : d'un côté ces nouveaux producteurs, de l'autre les cadres traditionnels, « généralistes », experts en pilotage de systèmes déjà complexes et exerçant des fonctions managériales. De plus, en devenant largement producteur, un cadre ne peut plus bénéficier des mêmes relations qu'il entretenait précédemment avec son entreprise. En effet, en devenant producteur, un cadre est traité en producteur. Et aucun producteur n'échappe durablement au contrôle de sa productivité. Aussi, les cadres sont-ils, et seront-ils, de plus en plus nombreux à être confrontés à davantage de contrôle, à davantage d'emprise. En fait, toute proportion gardée, ils connaissent à leur tour ce que les ouvriers ont connu...

Plus d'une entreprise semble aujourd'hui « détricoter », au moins partiellement, sous prétexte d'individualisation, sa gestion des cadres<sup>1</sup>. Or, cette individualisation, au-delà même de ses pratiques, peut être lue comme l'affirmation symbolique de la libération de chaque cadre de son groupe d'appartenance<sup>2</sup>. Le cadre, chaque

1. B. Galambaud, *op. cit.*

2. Lipovetsky G., Charles S., *Les temps hypermodernes*, Grasset, 2004.

cadre, deviendrait aux yeux de son entreprise, une personne avec ses projets, sa capacité à saisir les opportunités que la vie économique peut lui offrir. Bref, le cadre n'aurait plus de destin, mais un devenir individuel dépendant de son mérite... et d'un peu de chance ! Les entreprises s'appliquent ainsi à une déstructuration partielle du groupe des cadres. Cette déstructuration est fonctionnelle ; elle doit permettre l'émergence d'une distinction plus marquée entre cadres managers et cadres professionnels, affirmant l'émergence du groupe des producteurs de l'économie postindustrielle.

Les grandes écoles ne pouvaient ignorer cette évolution. Aussi, depuis plusieurs années, ont-elles créé des programmes de formation de spécialistes, des programmes d'expertise. La création des Mastères Spécialisés, il y a près de vingt ans, en porte témoignage. Aujourd'hui cohabitent, au sein des mêmes écoles, futurs généralistes et futurs spécialistes. Le rééquilibrage dans la hiérarchie d'honorabilité est en œuvre. Il ne s'est pas réalisé sans quelques oppositions au sein même du système éducatif. Il y a même quelques entreprises qui refusent d'intégrer ce fait en ne faisant aucune place particulière à ces titulaires de diplôme de spécialité. À chacun ses résistances ! Or, cette analyse ne vaut que pour les cadres. Les exigences qui avaient induit cette valorisation du généraliste demeurent, mais cette fois, c'est à ce groupe émergent - les dirigeants - qu'elles s'appliquent.

### Les idéaux types

Dans le travail qu'un groupe social entreprend sur lui-même, il y a toujours la définition de son idéal type. L'idéal type ouvrier est un homme de métier. C'est de ce métier qu'il tire sa fierté ; la fierté du travail bien fait selon les règles apprises de ses maîtres. Dur à la tâche, fidèle à ses origines sociales, solidaire avec ses

semblables, il est capable d'engagement pour un monde socialement plus juste. Si la noblesse de l'ouvrier est dans son métier, celle du cadre est dans sa formation, cette formation de généraliste. Si l'ouvrier se doit d'être compétent, le cadre se doit d'être efficace. Cette efficacité, il la doit à son pragmatisme, vertu historiquement revendiquée par l'ingénieur, figure centrale des cadres. Hélène Vérin a fort bien montré que ce pragmatisme-là n'est nullement le fruit d'une attitude modeste. Au contraire, « *il est l'affirmation d'un absolu : celui du jaillissement de l'invention<sup>1</sup> !* » ; jaillissement issu du seul contact entre l'intelligence et la nature, entre l'intelligence et l'intention, entre l'intelligence et le problème à résoudre. Le concours des grandes écoles s'inscrit dans cette vision, en organisant cette rencontre fulgurante entre l'intelligence et l'épreuve. Le cadre est aussi un homme de progrès. Il croit au progrès par la technique et par la science ; progrès au service tant à la fois de l'individu, de l'entreprise que de la cité. Cette notion de progrès en englobe d'autres comme le développement ou le changement, notions appliquées tout aussi bien à un produit qu'à un marché, et même aux « ressources humaines »<sup>2</sup>. Si l'ouvrier est un homme de métier, le cadre est un homme de système productif mobilisant son pragmatisme au service de l'efficacité et du progrès.

Quel peut-être l'idéal type du dirigeant ? Là encore, cet idéal type se compose d'une dimension fonctionnelle, d'attributs individuels et d'éléments idéologiques. Tout comme le cadre, le dirigeant est un homme de systèmes, mais de systèmes plus complexes ; complexité engendrée tant par la nature postindustrielle de l'économie que par sa dimension internationale. Mais ce dirigeant n'est pas un aventurier des affaires, un innovateur débridé, un visionnaire plus ou moins génial. Ses attributs individuels sont au contraire très normés, caractérisés par un

1. Vérin H., *La gloire des ingénieurs*, Albin Michel, 1993.  
2. Taguieff P.A., *Le sens du progrès*, Flammarion, 2004.

haut niveau de formation de généraliste, de standard international. Il est doublement signifiant que les classements de référence des MBA soient établis par la Presse financière anglo-saxonne, comme s'il fallait souligner une fois encore la double emprise sur la gestion et de la finance et du monde anglo-saxon. Ces dirigeants qui ont « le monde pour terrain de jeux » ne peuvent que nourrir une bonne capacité d'adaptation à des cultures nationales diverses et une maîtrise d'un langage commun, l'anglais des affaires. Une langue commune aux dirigeants ne peut que les rapprocher les uns des autres, mais aussi les éloigner de leurs propres dirigés. Il y a toujours un prix à payer lorsque le haut d'une pyramide sociale ne peut plus communiquer de façon directe avec sa base. Les exemples historiques, anciens ou plus récents, ne manquent pas. Sur le plan idéologique, moins scientifique que le cadre, le dirigeant est par contre plus libéral. Le cadre croyait, avon-nous dit, au progrès. Mais ce dernier est une idée en déclin. « *La religion du Progrès a désormais ses incrédules et ses demi-croyants* », nous dit Pierre André Taguieff<sup>1</sup>. Une part importante de l'opinion publique, pour des raisons diverses, se crispe sur l'existant. Les idées de changement, de réforme sont devenues sources d'inquiétude pour un corps social habité par l'angoisse, la suspicion et le pessimisme face à un monde dont les évolutions sont perçues comme menaçantes, et d'autant plus menaçantes qu'elles sont incompréhensibles. L'opinion découvre, petit à petit, que la marche de l'histoire n'est peut-être pas le progrès, mais la complexité<sup>2</sup> : cette complexité qui justement rend le monde incompréhensible. Or, ce qui fonde la spécificité des dirigeants, c'est justement leur capacité à servir des organisations

complexes. Là est leur compétence collective, la maîtrise de la complexité inhérente à une économie postindustrielle mondialisée.

La dévalorisation de la notion de progrès prive les dirigeants de l'usage d'un drapeau qui a fédéré la société pendant toutes les années de règne de l'économie industrielle. Bertrand Collomb<sup>3</sup> n'hésite pas à affirmer « *bien, l'entreprise était considérée spontanément comme un vecteur de progrès... cela a changé avec les interrogations sur la mondialisation* »<sup>4</sup>. Mais il n'y a pas que les interrogations sur la mondialisation qui font douter de l'entreprise comme vecteur de progrès. Il y a également la panne généralisée d'innovations organisationnelles et sociales. Nous avons connu le temps du management participatif, des démarches « qualité », de l'expression directe des salariés, des organisations qualifiantes, des équipes autonomes... et bien d'autres « inventions » ayant marqué les époques précédentes. Hormis les pauvres polémiques sur le temps de travail, qu'est-ce qui marquera notre époque ? « *On est en panne d'idées* » déplore Philippe Lemoine<sup>5</sup>. Panne d'idées, panne d'audace, panne d'enjeux socio-organisationnels clairement identifiés, au sein d'entreprises où le travail est plus souvent un coût à réduire qu'une ressource à optimiser ! Cette panne n'est pas imputable qu'à la seule entreprise. D'une façon plus globale, notre société ne se préoccupe plus du travail, hormis quand elle le perd. Alors, l'on parle d'emploi. Tout discours aujourd'hui sur l'emploi est un discours sur le travail perdu ou sur celui que l'on pourrait perdre. Le ministère du travail n'est-il pas devenu le ministère de la pénurie de travail et des chômeurs ? La majorité de l'opinion de la Cité est inquiète. Si nombre de personnes estiment mieux vivre que ne vivaient

1. P.A. Taguieff, *op. cit.*

2. Cohen D., *La mondialisation et ses ennemis*, Grasset, 2004.

3. Collomb B. est président de Lafarge et de l'Association Française des Entreprises Privées.

4. *Enjeux les Échos*, janvier 2004.

5. *RH et M*, n° 14, juin 2004. P. Lemoine est co-président du groupe Galeries Lafayette et président de Laser.

leurs parents, elles craignent, hélas, que leurs enfants ne vivent moins bien ! Bref, le progrès ne semble plus pouvoir servir de drapeau à l'action collective conduite au sein de l'entreprise.

Mais alors quel pourrait être le nouvel étendard dont les dirigeants ont tout de même besoin, tant pour justifier leur action que pour obtenir de leurs salariés l'engagement nécessaire ? Pour certains dirigeants, ce nouvel étendard pourrait être la modernité. Mais quelle signification donner à la notion, quel contenu lui reconnaître ? La notion de modernité ne serait pas en rupture avec celle de progrès, il s'agirait en quelque sorte d'un progrès lucide en remplacement du progrès béat des décennies antérieures. C'est du moins ce que dit Philippe Lemoine lorsqu'il affirme que « *demain sera mieux qu'aujourd'hui mais que cela ne peut être dit les yeux fermés* ». Cette exigence de lucidité (les yeux ouverts) est l'acceptation que le progrès chemine avec le risque et la société n'accepte plus que ce dernier soit nié. Au contraire, elle exige qu'il soit nommé, puis anticipé pour être maîtrisé. Le progrès béat enchantait le futur. La société ne croit plus à un futur enchanté et pourtant les dirigeants doivent conserver ou retrouver une capacité à faire rêver. Cette définition de la modernité intègre une double exigence : l'une concernant le fonctionnement de l'entreprise, et l'autre la qualité des relations avec une Cité élevée au rang de partenaire social. L'entreprise communautaire, modèle dominant entre les années 1960 et le milieu des années 80, est une entreprise plutôt fermée sur elle-même, ayant ses propres normes, ses propres compromis sociaux, dominant son environnement. Les rapports sociaux y sont un jeu à deux, un jeu de conflit/coopération entre salariés et employeur. Mais le modèle s'est

défait. L'entreprise a dû s'ouvrir. Ses valeurs ne s'imposent plus à celles de la Cité. Sa propre culture ne protège plus son fonctionnement. Les rapports sociaux ne sont plus un jeu à deux, mais à acteurs multiples : actionnaires, clients, collectivités locales, ONG, etc. La modernité est d'abord l'acceptation de ce fait : un dirigeant ne peut plus être en charge seulement d'« affaires intérieures ». Au contraire, il doit être en charge d'un système ouvert sachant négocier avec la Cité les conditions du fonctionnement et du développement de l'entreprise. Un dirigeant moderne serait alors respectueux des règles de « bonne gouvernance ». Il serait attentif aux questions environnementales, à l'écoute de nouveaux clients, disposé à lutter contre les discriminations. Il se montrerait responsable par sa capacité à anticiper et à maîtriser les conséquences de ses décisions.

La notion de risque est au cœur de cette modernité. Le risque, son acceptation et sa maîtrise ont ainsi pris une place importante dans le discours des dirigeants. François Ewald et Denis Kessler font même de l'acceptation du risque un principe de reconnaissance de la valeur de l'individu<sup>1</sup>. Quant à Ernest-Antoine Seillère, plus trivialement, il voit dans cette acceptation une ligne de démarcation sociale, avec d'un côté les « *risquophiles* » et de l'autre les « *risquophobes* »<sup>2</sup>. Cette modernité ainsi définie est donc une façon d'être devant le risque. La différence entre le progrès et la modernité dit Bernard Cazes, c'est la confiance<sup>3</sup>. Et cette dernière n'est plus accordée spontanément par la Cité à l'entreprise et à ses activités économiques. La confiance est à construire de façon permanente. L'obtention de cette confiance, celle de la cité, celle du corps social, sera vraisemblablement l'un des grands défis que les dirigeants, collectivement, auront à relever.

1. Cité par Robert Castel.

2. Cité par Robert Castel.

3. Cazes B., *Histoire des futures*, Seghers, 1986.

## Conclusion

Un groupe social peut être étudié du point de vue de son objet, de son idéologie, de ses modes de constitution ou de développement, de son comportement vis-à-vis des autres groupes sociaux. Le groupe des dirigeants a pour objet d'assurer la maîtrise des systèmes productifs des grandes organisations d'une économie mondialisée. En se développant, ce groupe devient porteur des espoirs comme des craintes, des opportunités comme des menaces, dont la mondialisation est investie. Dès 1996, un passionnant article de Jacques Attali donne le ton en décrivant l'émergence d'un groupe social qu'il nomme la surclasse, composé de gens qui ne sont « *ni entrepreneurs-créateurs... ni capitalistes-exploiteurs, mais riches d'un actif nomade... ils portent avec eux le meilleur et le pire de demain, dans le rêve et la violence* »<sup>1</sup>. Le pire, c'est bien sûr l'égoïsme et l'abandon d'une part du corps social. Le meilleur : la créativité et le bien être de demain. Ce texte souligne la difficulté des rapports à

venir entre les dirigeants et la Cité. Cette dernière ne leur demande pas de renoncer aux mutations imposées par cette nouvelle économie postindustrielle et mondialisée (là est le bien-être de demain). Mais elle leur demande de les rendre socialement plus acceptables (moins d'égoïsme et de violence).

Le groupe des dirigeants se constitue et se développe en intégrant autour de directions générales issues des élites traditionnelles (par exemple, des grands corps d'État), des cadres diplômés de l'enseignement supérieur sélectionnés par l'entreprise pour leur potentiel, puis formés. Par ailleurs, le système éducatif commence à produire en quantité ceux qui demain, pourraient intégrer directement une entreprise comme dirigeant. L'idéologie de tous ces dirigeants se construit autour du concept de modernité ; une autre façon d'assurer un fonctionnement efficace de la firme, tout en nouant des relations de qualité avec la cité. C'est elle qui, en dernier ressort, décrète la légitimité de la firme et de ses pratiques.

1. Charles S., « L'individu paradoxal ». In Charles S., Lipovetsky G., *Les temps hypermodernes*, Grasset, 2004.



# L'influence personnelle dans une équipe dirigeante multinationale

Jane. E. SALK, Mary Y. BRANNEN<sup>1</sup>

Cette étude de réseau de l'équipe dirigeante d'une coentreprise à 50-50 germano-japonaise s'intéresse à ce qui détermine l'influence personnelle de ses membres. L'étude met en évidence le fait que le rôle de la culture et de l'influence est moins direct et moins déterministe, dans l'agencement de la communication interne, que ne le suggéraient des études précédentes.

## Introduction

Les recherches empiriques qui portent sur les dynamiques internes et les performances au sein d'une équipe dirigeante multinationale sont rares. Bien que certains cas et quelques études donnent à penser que les équipes internationales et les coentreprises souffrent souvent d'une efficacité réduite, due à des différences de culture, les observations empiriques sont hétérogènes. Ce texte est une des très rares études empiriques détaillées des dynamiques et des réseaux internes d'une telle équipe. Salk et Brannen (2000) ont pratiqué des interviews, observé des participants et soumis des membres des réseaux à des questionnaires pour comprendre les péripéties critiques dans l'évolution de cette équipe dirigeante germano-japonaise, afin de comprendre la culture négociée qui s'est instaurée dans cette organisation et d'étudier les réseaux d'influence qui sont appa-

rus dans celle-ci. L'article montre que les clichés sur les identités culturelles ne sont pas de bons instruments de prédiction de l'influence personnelle. Au contraire, la propension des personnes (japonaises ou allemandes) à accepter et à adapter des normes de comportement émergentes prédisaient l'influence. Ce fut le cas également pour la gestion de ressources traditionnellement importantes ou des situations imprévues pour la coentreprise, à savoir, dans ce cas, les centres de technologie et de production.

## Contexte, recherche principale et résultats

La recherche sur la culture dans des contextes internationaux a une très longue tradition. La recherche sur les coentreprises internationales et le management comparé estime que le mélange de dirigeants de différents pays peut être une source importante d'instabilité et de

---

1. Traduit de l'anglais.

résultats décevants. Les différences culturelles entre dirigeants sont fréquemment invoquées pour expliquer les problèmes rencontrés (Harrigan, 1988 ; Killing, 1982 ; Lane et Beamish, 1990). D'autres études (principalement dans un contexte américain) mettent en évidence une forte corrélation entre l'efficacité d'une entreprise et l'existence au sein de celle-ci d'une culture forte et de normes et de valeurs étroitement partagées, bien diffusées et stratégiquement concourantes.

Dans le contexte économique mondial d'aujourd'hui beaucoup d'entreprises et de dirigeants opèrent manifestement dans des situations culturelles complexes, comme des équipes dirigeantes bi-nationales ou multinationales ayant de multiples identités et appartenances. Ce que nous ne savions pas (et c'est une des raisons de cette étude), c'est si une organisation culturelle complexe comme une coentreprise internationale dans laquelle on trouve plus d'une culture dominante pouvait, avec le temps, acquérir une forte culture de travail et, si oui, comment une telle culture évoluerait.

Brannen et Salk se sont intéressées à ces phénomènes de formation culturelle au sein des organisations dans des contextes multiculturels depuis la fin des années 1980 (Brannen, 1991, 1994a, 1994b, 1995 et 2004 ; Peterson et al, 1994 ; Salk, 1992, 1997 ; Salk et Shenkar, 2001). Sur la base de recherches sur le management partagé de coentreprises internationales (Salk, 1992, 1997 ; Salk et Shenkar, 1997) et des études comparatives sur le management japonais dans des environnements de travail biculturels aux États-Unis, par opposition au contexte uniculturel au Japon (Brannen, 1991, 1994a, 1994b, et 1995 ; Peterson et al., 1994), des progrès dans la définition d'une « culture négociée » sont apparus.

Le concept de « culture négociée » se demande :

- Comment les acteurs de l'organisation utilisent leurs différentes identités et appartenances

ces culturelles pour influencer et participer à un nouvel environnement de travail ?

- Comment les cultures de travail (d'une équipe ou d'une organisation) apparaissent dans des organisations multiculturelles ?
- Comment le contexte professionnel et social influence aussi bien la gestion des identités que la création d'une culture de travail ?

Avoir de l'influence dans une organisation implique que l'on soit capable de susciter chez d'autres personnes des actes et des comportements qui, autrement, leur seraient étrangers (voir notamment French et Raven, 1959 ; Kotter, 1985). Mais quels sont les facteurs déterminants dans une équipe bi-nationale détachée à la tête d'une coentreprise ? Comment, dans un tel contexte, l'influence sociale des dirigeants peut-elle être affectée par le jeu des identités (nationales, fonctionnelles, hiérarchiques et organisationnelles) et la manière dont les personnes se positionnent par rapport aux principales normes de cette culture de travail dont on a démontré l'émergence au fil du temps.

## Résultats

Comme dans de précédentes études de réseau conduites dans le contexte d'une seule nation, il y a de bonnes raisons d'affirmer que la fonction officielle, les attributs personnels et le fait que les autres membres du réseau se tournent vers une personne, déterminent son influence. Ces trois caractéristiques sont apparues comme des variables explicatives distinctes et complémentaires.

La nationalité n'avait aucune association directe importante avec l'influence. Ce qui ne veut pas dire que le pays d'origine d'un dirigeant n'avait aucune importance. Au contraire, cette étude indique que le rôle des origines nationales est beaucoup plus subtil et complexe que ne le disaient des recherches antérieures. Des preuves de favoritisme à l'intérieur des deux groupes, tant allemand que japonais, ont été observées. Cependant, nous avons trouvé des différences importantes dans la manière



dont Allemands et Japonais organisaient et utilisaient les relations de travail, le conseil et les relations personnelles vis à vis des autres. Bien que la « nationalité » en tant que telle n'ait pas été une variable significative, elle était fortement corrélée à l'adaptabilité et aux représentations concernant des normes essentielles.

L'étude indique donc fortement que les schémas de différences enracinés dans la nationalité et la culture d'entreprise peuvent persister et coexister avec l'apparition d'une culture de travail efficace. Bien que les origines nationales puissent avoir une certaine influence sur la facilité avec laquelle un membre de l'équipe peut accepter une norme émergente et s'y adapter, il y a eu dans cette étude suffisamment de divergences entre les personnes, dans les deux sous-groupes, pour indiquer que la volonté individuelle de s'adapter et d'utiliser son expérience au sein de la coentreprise, contribue considérablement à l'élaboration d'une culture de travail commune. L'étude montre également que les incertitudes et les imprévus que peut rencontrer une entreprise ou un groupe, peuvent déterminer la nature des qualifications ou des autres qualités personnelles qui définiront l'influence.

## **Conclusion**

Les méthodes utilisées nous ont permis d'observer la formation de normes essentielles à l'occasion d'événements dans l'histoire de l'équipe, et ensuite, de voir que la mesure du respect de ces normes et de l'adaptation à celles-ci était une variable de l'influence. L'étude permet d'affirmer que les différences culturelles et la manière de s'en accommoder ne doivent pas être envisagées de manière déterministe. En outre, il ne semble pas que ce soit la reconnaissance intellectuelle des différences qui semblent poser problème, c'est au contraire la volonté des membres de l'équipe de s'adapter qui permet d'improviser une culture de groupe négociée ou hybride et de nouveaux objectifs. De ce point de vue les problèmes qui apparaissent tôt dans la vie d'un tel groupe sont des opportunités qui devraient être recherchées et exploitées en tant que moyens de développer une meilleure intégration du groupe et plus d'efficacité. Ceux qui avaient acquis une forte influence avaient tendance à mieux s'adapter à ces normes. De plus, les interviews ont mis en lumière la nécessité de vouloir accepter des manières de faire qui peuvent être parfois dérangeantes par rapport à son environnement culturel et professionnel domestique.

## Bibliographie

- Brannen M.Y., « Culture as the critical factor in implementing innovation ». *Business Horizons*, n° 34, 1991.
- Brannen M.Y., *Your next boss is Japanese : Negotiating Cultural change at a western Massachusetts paper plant*, doctoral dissertation, University of Massachusetts, 1994a.
- Brannen M.Y., « Embedded cultures : The negotiation of societal and organizational culture in Japanese buyout of a U.S. manufacturing plant ». In Murtha T., Prahalad C.K. (eds.), *Michigan International Organizational Studies Conference Proceedings*, Ann Arbor, 1994b.
- Brannen M.Y., « Does culture matter ? Negotiating a complementary culture to successfully support technological innovation ». In Liker J., Ettlé J., Campbell J., *Technology and Management : America and Japan*, Oxford University Press, 1995.
- Brannen M.Y., « When Mickey loses face : Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness ». *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, 2004.
- Brannen M.Y., Salk J.E., « Partnering across borders : Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture ». *Human Relations*, n° 53, 2000.
- Harrigan K.R., « Strategic alliances and partner asymmetries ». In Contractor F.J., Lorange P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Killing J.P., *Strategies for joint venture success*, Helm, 1983.
- Lane H.W., Beamish P.W., « Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures ». *Management International Review*, n° 30, 1990.
- Peterson M.F., Brannen M.Y., Smith P., « Japanese leadership: issues in current research ». In Prasad S.B., *Advances in International and Comparative Management*, vol. 9, JAI Press, 1994.
- Salk J., Shenkar O., « Social identities and cooperation in An international joint venture : An exploratory case study ». *Organization Science*, n° 12, 2001.

# L'entourage du dirigeant

Tessa MELKONIAN, Frank BOURNOIS

L'objectif de cette contribution est de souligner le rôle-clé de l'entourage du dirigeant dans sa performance. Au-delà de ses collaborateurs proches, les membres du comité de direction et de ses réseaux professionnels, nous verrons comment les dirigeants se constituent un entourage de fidèles qui contribuent à leur efficacité. Cette contribution propose une définition de l'entourage d'un dirigeant et met en évidence plusieurs de ses fonctions.

## Introduction

Le plus souvent les dirigeants s'entourent d'une équipe bien à eux, sur laquelle ils savent pouvoir compter et qui participe largement à leur succès personnel. Pourtant, même si les termes de « familiers » ou de « garde rapprochée » sont souvent évoqués dans la presse, les travaux de recherche concernant le management se sont jusqu'ici plutôt concentrés sur le comité de direction (ou *Top Management Team*) ou sur le réseau social du dirigeant, que sur ces individus plus obscurs et plus difficiles à identifier.

En effet, aucune étude n'a pour l'instant choisi comme objet de recherche l'« entourage » du dirigeant à proprement parler, c'est-à-dire, « l'ensemble des individus de confiance que le dirigeant a choisis pour l'accompagner tout au long de sa carrière ». L'objectif de cette contribution est de proposer une définition du concept d'entourage et de présenter les diffé-

rents rôles que celui-ci peut jouer pour un dirigeant.

## Les dirigeants : une population toujours relativement méconnue

Si les années 1970 et 1980 ont été caractérisées par un relatif désintérêt pour la population des dirigeants (Norburn, 1989)<sup>1</sup>, les années 1990, et surtout 2000, marquent un regain de curiosité pour ces responsables majeurs de l'entreprise, avec une mise en exergue des spécificités de leur rôle. Les dirigeants sont alors considérés comme des éléments-clés du succès des entreprises : ils sont ceux à qui tout le monde se réfère in fine pour prendre des décisions.

Plusieurs travaux sur le management ont souligné la difficulté pour un P-DG ou un dirigeant membre du comité exécutif, de maintenir

1. Norburn D., « The Chief Executive: a Breed Apart ». *Strategic Management Journal*, n° 10, 1989.

sa position dans le temps et d'assurer une performance pérenne à son organisation (voir notamment Hambrick et Fukutomi<sup>1</sup> et Ocasio<sup>2</sup>). Ces auteurs ont, parmi les premiers, souligné l'importance de la qualité de l'entourage du dirigeant pour sa performance personnelle et organisationnelle, mais ils se limitent à l'équipe de direction stricto sensu, excluant de fait le cercle non-organisationnel du dirigeant. Ces recherches restent en outre peu nombreuses, et rares sont celles qui donnent la possibilité aux dirigeants de s'exprimer directement.

Nous avons donc complété cette approche du dirigeant et de son équipe de direction par un travail sur la notion d'entourage. Cette dernière est issue du champ historique et politique, où les questions de l'entourage du pouvoir et de sa composition sont traitées depuis longtemps. Nous avons mené une recherche auprès de dirigeants qui ont immédiatement considéré la question pertinente et qui nous ont exprimé leur intérêt pour réfléchir plus avant avec nous sur cette notion à la fois évidente et nouvelle.

### La notion d'entourage

L'entourage se définit classiquement comme « ceux qui vivent dans la familiarité de quelqu'un », et s'entourer, comme « réunir autour de soi, établir dans sa familiarité »<sup>3</sup>. Ces deux définitions présupposent à la fois un certain degré de familiarité et des relations suffisamment régulières pour justifier la notion de « compagnie habituelle »<sup>4</sup> entre l'individu et son entourage. L'idée de familiarité peut être approfondie avec la définition suivante « grande inti-

mité, manière familière de se comporter »<sup>5</sup>. La notion de familier, qui découle de celle de familiarité, s'applique particulièrement bien à la population des hommes de pouvoir que sont les dirigeants, puisque, selon le Littré, elle peut se définir comme « celui qui est dans la familiarité d'une personne éminente ».

La notion d'entourage renvoie donc à la familiarité et à des relations suffisamment régulières. Elle se distingue de la notion d'équipe de direction plus organisationnelle, mais également de la notion de réseau social où les relations sont plus étendues, moins familières, plus souvent orientées vers un bénéfice précis.

Si l'équipe de direction constitue bien un « premier cercle organisationnel » entourant le dirigeant, nos répondants nous ont confirmé qu'elle ne se confond pas pour autant avec le cercle de l'entourage du dirigeant : l'entourage peut être composé de personnes extérieures à l'équipe de direction qui sont établies dans la familiarité du dirigeant (par exemple des personnes non reliées hiérarchiquement au dirigeant, des personnes extérieures à l'organisation, son assistante, etc.) et souvent depuis longtemps. Inversement, certains membres du comité de direction qui n'ont pas forcément été choisis par le dirigeant, ou qui n'ont pas de relations de familiarité avec lui, ne font donc pas partie de son entourage personnel. C'est notamment le cas de certains membres du comité de direction dont le dirigeant peut avoir « hérité » (du précédent dirigeant), ou encore, qui lui sont « indispensables » (du fait de leur expertise ou de leur parfaite connaissance de

1. Hambrick D., Fukutomi G.D.S., « The Seasons of a CEO's Tenure ». *Academy of Management Review*, n° 16, 1991.
2. Ocasio W., « Politics Dynamics and the Circulation of Power : CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990 ». *Administrative Science Quarterly*, n° 39, 1994.
3. Définitions tirées du Littré.
4. Le mot « compagnie » vient du latin *cum pano*, celui avec qui ont partagé le pain, c'est-à-dire quelqu'un d'assez proche pour partager un repas.
5. Définition tirée du dictionnaire électronique *Bibliorom* de Larousse.

l'entreprise), sans pour autant faire partie de ses familiers.

De même, les réseaux peuvent se définir comme un ensemble de personnes interconnectées horizontalement autour d'un intérêt commun (Granovetter<sup>1</sup>, Picq), le cercle correspondant au réseau (ou réseau de réseaux pour certains dirigeants) est alors beaucoup plus vaste que celui de l'entourage. Les liens entre les membres d'un réseau sont plus « indirects » que ceux existant entre le dirigeant et son entourage. La familiarité et la régularité des relations n'existent pas toujours, ses membres pouvant se voir de façon épisodique et sans forcément partager une intimité (Granovetter<sup>2</sup> ; Gulati et Wetsphal<sup>3</sup>).

L'entourage du dirigeant ne se confond donc ni avec ses proches collaborateurs, ni avec son réseau. À partir de nos entretiens, il peut être défini comme un « *groupe restreint d'individus qui sauvegardent des contacts étroits, personnels et réguliers avec le dirigeant* ». Nous noterons que cette nécessité de contacts réguliers, contenue dans la définition, limite de fait le nombre de membres potentiels d'un entourage.

## L'entourage des hommes de pouvoir au cours des siècles

Si la question de l'entourage du dirigeant ne se pose pas réellement dans la littérature de management, l'histoire a, depuis des siècles, voulu observer la constitution de l'entourage de l'homme de pouvoir et essayer de comprendre ses différentes fonctions, ainsi que son

mode de fonctionnement. Sans revenir sur l'intégralité des recherches et des écrits menés dans ce domaine, nous pouvons fournir quelques éclairages permettant de mieux cerner cette notion.

Les théoriciens du pouvoir, à la suite d'Aristote<sup>4</sup>, ont toujours été intéressés par la nature des relations que le prince peut entretenir avec son entourage, ainsi que par le rôle politique de ce dernier. En point de départ, les penseurs – comme aujourd'hui les chercheurs en gestion – s'accordent sur la solitude du prince, « *isolé par et dans l'exercice de son pouvoir, en raison de l'irréductible altérité qui le distingue de tous ses sujets* » (Le Roux<sup>5</sup>), et insistent sur la nécessité pour lui de s'entourer de « *conseillers* » choisis personnellement.

Par exemple, Claude de Seyssel propose, dès 1519, dans son ouvrage la *Grant Monarchie de France*<sup>6</sup>, une vision claire de la manière dont un roi doit s'entourer. Il souligne notamment que :

- le monarque doit prendre conseil pour chacune de ses actions, afin d'éviter de prendre une décision « passionnée » (à entendre comme non raisonnable) ;
- le monarque doit être entouré de plusieurs types de conseils, à l'image du Christ et des trois cercles concentriques qui l'entourent. Selon les Écritures, le Christ avait un premier et large cercle de 72 disciples, réunis pour des questions précises et sans qu'une base de rencontres régulières ne soit installée. Puis, venait le cercle plus restreint des 12 apôtres « *auxquels Il communiquait ordinairement toute chose secrète* » (II, 4).

1. Granovetter M., « Economic Action and Social Structure : A Theory of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, n° 91, 1985.
2. Granovetter M., « Problems of Explanation in Economic Sociology ». In Nohria E. (eds.), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, 1992.
3. Gulati R., Westphal J.D., « Cooperative or Controlling ? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures ». *Administrative Science Quarterly*, n° 44, 1999.
4. Aristote, *Éthique de Nicomaque*, IX, 8-9.
5. Le Roux N., *La faveur du Roi*, Époques Champ Vallon, 2000.
6. Seyssel Claude de, *La Monarchie de France et deux autres fragments politiques*, Poujol, 1961.

Dans ce cercle, les relations sont de nature plus intimes et plus fidèles, à la différence du premier cercle où les conseillers étaient uniquement choisis pour leurs « compétences ». Enfin, le Christ a choisi tout particulièrement trois apôtres (Pierre, Jean et Jacques) « *auxquels Il communiquait les choses les plus intrinsèques et les plus hauts mystères [...] ; qu'Il appelait à Ses plus grands travaux et affaires* » (II, 7). Ainsi, pour les « *questions les plus secrètes* », seuls trois des plus expérimentés et des plus fidèles étaient choisis comme conseillers par le Christ pour l'aider à mener à bien sa mission. Cet entourage proche reste centré sur les impératifs liés aux responsabilités assumées par le leader et non sur le seul plaisir de relations amicales.

Réseau, équipe de direction, entourage, plus le cercle est étroit et plus les exigences de sagesse, d'expérience, mais surtout de fidélité sont fortes. Très tôt, les penseurs de l'entourage de l'homme de pouvoir soulignent la difficulté de maintenir des relations privilégiées avec un nombre d'individus très restreint. En effet, le risque principal est l'apparition de tensions et de jalousies entre les membres de ces cercles, sentiments qui pourraient leur faire perdre de vue l'intérêt supérieur pour lequel ils entourent justement l'homme de pouvoir. La question du management de l'entourage est ainsi très tôt posée par les observateurs et les penseurs du pouvoir.

### Nature et composition de l'entourage

Si les entoursages peuvent varier en termes de composition, les conditions essentielles de proximité et de pérennité des relations entre le

dirigeant et les membres font que la plupart des entoursages sont restreints en nombre, comprenant entre cinq et dix membres<sup>1</sup>. En effet, la confiance et la fidélité sont deux composantes majeures d'un entourage, la liste de ses membres n'est donc ni formelle, ni forcément stable dans le temps, à la différence de la composition du comité de direction par exemple. Le facteur temps est un élément essentiel dans le processus d'entourage, puisqu'il permet de distinguer entre les « compagnons d'un temps » et les « fidèles », toujours présents malgré les épreuves et dont les titres et les fonctions officielles cachent souvent la réalité de leurs liens avec le dirigeant<sup>2</sup>.

Les membres de l'entourage viennent de sources diverses, de nature organisationnelle comme non-organisationnelle. Le cercle des membres de l'entourage issus de l'organisation peut comprendre certains collaborateurs proches, membres actuels du comité de direction, mais également des individus qui sont reconnus pour leur expertise dans un domaine, des collègues dignes de confiance, d'anciens collaborateurs qui depuis longtemps suivent leur chef de file, ou même d'anciens patrons avec qui le dirigeant a conservé une relation forte. Le cercle non organisationnel comprend, quant à lui, des amis - d'anciens collègues de travail ou des amis d'études par exemple - et, parfois, certains membres du cercle familial. Dans tous les cas, une relation très personnalisée de confiance s'établit dans la durée.

### Les fonctions de l'entourage

Les fonctions de l'entourage peuvent être diverses, mais elles ont pour principal point commun d'aider le dirigeant à mieux fonctionner au

1. Les dirigeants sollicités ont insisté sur ce point.

2. Les membres de l'entourage peuvent occuper toutes les fonctions de l'entreprise ! DRH, secrétaire général ou conseiller du président ne sont pas toujours les plus proches du dirigeant, car les liens ne sont pas suffisamment personnels ou pérennes dans le temps. Il arrive que les dirigeants imposent dans leur parcours que certains collaborateurs les suivent dans leur évolution, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (assistante, dircom ou directeur commercial par exemple).

sein de son organisation. Le tableau suivant présente les quatre fonctions les plus souvent évo-

quées de l'entourage, ainsi que leurs avantages et coûts respectifs.

	Définition	Avantages	Coûts
<b>Soutien moral</b>	L'entourage fournit au dirigeant un soutien moral de qualité : écoute, réconfort et/ou encouragements	Lieu d'échange et de discussion Compagnons lors des décisions difficiles ou des traversées du désert	Disponibilité en termes de temps pour chaque membre de l'entourage Disponibilité pour soutenir chaque membre de l'entourage qui en manifeste le besoin
<b>Source de diversité</b>	L'entourage offre une diversité de profils et de compétences auxquels le dirigeant peut avoir recours pour élargir sa vision et sa compréhension des problèmes	Offrir une variété de visions permettant d'élargir le champ des possibles Offrir des solutions alternatives là où toutes les « solutions d'experts du champ » ont été épuisées	Ouverture d'esprit et tolérance pour « recevoir » des opinions différentes Investissement important pour expliquer chaque problématique organisationnelle à des moins ou non-experts
<b>Relais d'information</b>	L'entourage fournit des informations précieuses et rares et/ou en avant première au dirigeant	Rester au fait des dernières évolutions tant technologiques que politiques ou sociales Pouvoir mobiliser un réseau d'experts à tout moment pour obtenir des réponses précises et adaptées	Posséder et fournir en contrepartie des informations précieuses Investissement temps pour « animer » l'entourage et maintenir la veille active de chacun des membres
<b>Soutien politique</b>	L'entourage est une source de pouvoir, d'influence permettant au dirigeant de réaliser certaines actions et/ou de « sonder » certaines situations via certains de ses membres	Profiter de l'influence d'autrui pour communiquer ou faire passer ses idées et décisions Pouvoir sonder certaines situations indirectement via des membres de l'entourage avant de prendre une décision	Offrir en contrepartie un soutien politique, une possibilité d'influence aux membres de l'entourage Prise de risque sur certaines actions de nature politique et/ou situation où le dirigeant reste « redevable politiquement » d'autres membres de son entourage

### Un soutien moral

L'entourage peut jouer un rôle de soutien affectif important lorsque le dirigeant doit prendre des décisions difficiles et un soutien narcissique lors d'une période de « traversée du désert » où le succès n'est pas immédiatement au rendez-vous et que le dirigeant risque de perdre confiance en lui. Le fait de pouvoir compter sur quelques individus de confiance dans ces moments clés peut être décisif pour le dirigeant (cf. le stress des dirigeants).

### Une source de diversité

À travers la diversité de ses membres (profil, personnalité, formation), l'entourage permet au dirigeant de multiplier les angles de vue sur les questions qu'il doit traiter, de trouver des solutions réellement innovantes et de conserver une vision globale des situations. Divers par leurs compétences et leurs points de vue, ces

proches éclairent chacun un aspect de la réalité et accélèrent par leurs propositions la compréhension des situations pour le dirigeant.

### Un relais d'information

Certains membres de l'entourage du dirigeant, grâce à leur position à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation, peuvent lui fournir des informations en « avant-première » sur des mouvements ou des tendances observés au sein du secteur d'activité comme de l'organisation. La possibilité pour un dirigeant de détecter des « signaux faibles de changement » peut lui permettre de s'adapter mieux et plus vite. L'entourage, composé par les hommes liges, les hommes de confiance, est un relais d'informations privilégié et un ensemble de capteurs du climat de l'organisation. Dans certaines entreprises, on sait qui est à considérer comme l'expression non officielle mais fiable de la volonté du dirigeant !



### *Un soutien politique*

Quoique délicate et complexe à exprimer, la dimension politique d'un entourage ne doit pas être ignorée pour autant. L'entourage peut en effet constituer pour le dirigeant une source d'influence non négligeable et, parfois également, une « vitrine », via la présence d'individus influents et connus en son sein.

### *Un contrepoids à la solitude du dirigeant*

L'entourage apparaît ainsi fort utile pour faire contrepoids à la solitude du dirigeant, ainsi que pour maintenir et développer sa performance. Face au nombre toujours croissant d'informations à traiter et d'enjeux à considérer (Hesterley, Derr<sup>1</sup>), s'entourer d'individus de confiance aux compétences différentes et complémentaires de celles du comité de direction - qui est lui directement engagé dans l'action - permet au dirigeant de prendre du recul, dans un climat de confiance.

De plus, l'entourage peut être un relais d'information vital pour le dirigeant qui n'a pas forcément le temps nécessaire pour collecter toutes les informations dont il a besoin. Mais bien s'entourer est une compétence et nécessite quelques précautions que nous allons indiquer.

### **Précautions et limites**

Plusieurs éléments peuvent freiner le développement d'un entourage de qualité. Le premier de ces éléments est le facteur temps. En effet, développer des relations proches et pérennes avec plusieurs individus nécessite d'y consacrer un temps suffisant et de suivre dans le long terme chacun d'entre eux. Or, à l'heure où le temps devient une denrée extrêmement rare, les arbitrages en termes de priorités peu-

vent être défavorables à ce type d'investissement dans sa relation à son entourage.

De plus, cet investissement temps se double d'un investissement personnel fort. Le dirigeant doit être disponible psychologiquement pour les membres de son entourage. En effet, la réciprocité et l'engagement affectif dans la relation sont des conditions qui sont apparues dans notre étude comme indispensables au bon fonctionnement de l'entourage.

L'idée d'entourage reste parfois connotée négativement dans l'esprit du public, à cause de sa dimension « politique » et un peu obscure, cachée, car renvoyant à un réseau qui n'est pas officiel. En effet, pour certains, s'entourer signifie d'abord essayer de développer ses capacités d'influence et de jeu politique. Le risque de « dérives courtisanes » autour de l'entourage est un effet pervers possible, souvent évoqué par les dirigeants interrogés, ainsi que les aspects de luttes fratricides entre les membres de l'entourage, pour capter l'attention et les faveurs du prince.

Enfin, la représentation toujours très prégnante du dirigeant « tout-puissant » fait parfois apparaître son besoin de s'entourer comme un aveu de faiblesse.

Pourtant, loin d'être « capable de tout faire, de tout embrasser » (Thévenet<sup>2</sup>), le dirigeant influence fortement la performance de l'organisation à travers des décisions et des comportements appropriés (March, 2000<sup>3</sup>). Si le dirigeant reste souvent un homme d'exception, il n'en connaît pas moins les limites cognitives et affectives classiques d'un être humain et, s'entourer efficacement grâce à son comité de direction, son ou ses réseaux et la qualité de son entourage proche, est un puissant moyen de faire face à la complexité toujours plus forte de son environnement.

1. Hesterley W., Derr B., « Le management des cadres à haut potentiel à l'ère du changement ». In Bournois F., Roussillon S., « *Préparer les dirigeants de demain* », Éditions d'Organisation, 1998.
2. Thévenet M., « Ce que diriger voudra dire », document RH-info.com, décembre 2001.
3. March J.G., « Organisations prosaïques et leaders héroïques ». In *Gérer et Comprendre*, juin 2000.



## **Bibliographie**

Cauchies J.-M., *À la cour de Bourgogne : le Duc, son entourage, son train*, Brepols, 1998.

Hambrick D., « Fragmentation and Other Problems CEOs have with their Top Management Team ». *California Management Review*, n° 37, 1995.

# Le binôme DRH-DG

Frank BOURNOIS, Catherine VOYNNET-FOURBOUL

Au sein de l'équipe dirigeante, le binôme DRH-DG occupe un positionnement particulier. Si les binômes constituent une entité variable d'une entreprise à l'autre, le binôme performant suppose une concentration des efforts de chacun pour coopérer, le DRH occupe une position variable dans l'« *inner circle* » du dirigeant, d'un binôme à l'autre. Si le dirigeant occupe une position forte dans le binôme, on remarque que la complexification stratégique entraîne une attente de compétences liées à la connaissance du terrain et à la maîtrise des comportements organisationnels, dont s'acquitte le DRH en jouant un rôle à la fois propositionnel et iconoclaste.

## Introduction

L'étude du leadership stratégique et des équipes de directions (les « *top management teams* ») a essentiellement fleuri dans les années 80. Certes les travaux antérieurs de Barnard (1938) sur les rôles du dirigeant, puis ceux de Mintzberg et de Stewart (1982). L'idée générale qui prévaut de plus en plus dans ce champ de recherche, est que les résultats des entreprises sont le reflet direct des caractéristiques et des actions d'un petit groupe de dirigeants (Finkelstein Hambrick 1996) œuvrant au sommet de l'organisation. Cela suppose que les biais humains, les filtres sociaux et les processus idiosyncratiques au sommet des organisations peuvent influencer de façon substantielle les comportements concurrentiels (Hambrick and Cho Chen 1996). Les premières recherches se sont centrées sur le Président-Directeur-Général en tant que leader individuel, puis dans le milieu des années 1980, elles se sont déplacées

vers l'échelon supérieur en tant qu'équipe : les « *upper echelons* ». L'hypothèse sous-jacente est que les caractéristiques et le fonctionnement de l'équipe de direction ont beaucoup plus de chances de prédire les résultats organisationnels que les simples caractéristiques du Président Directeur Général (Hambrick and Mason 1984). Ainsi un nombre croissant de chercheurs a-t-il cherché à comprendre le fonctionnement interne des équipes de direction.

La fin des années 1990 a vu éclore de nombreux travaux sur la nouvelle donne, en matière de gouvernance d'entreprise. En 2002, la chaire Dirigeance d'entreprise est créée à ESCP-EAP. La littérature managériale récente insiste sur le concept de *corporate governance*, accentuant les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Face aux environnements changeants s'impose la nécessité d'une équipe de direction générale solide, disposée à traverser les épreuves et à « opérer la traduction des questions de gouvernance d'entreprise en orientations pour

le management : c'est le champ de la dirigeance ! » (Albert et al., 2003).

### Le courant démographique des équipes de direction

Les analyses concernant la composition de l'équipe de direction visent à expliquer une variété de phénomènes de groupe (turnover, heurts et relations interpersonnelles, innovation, ...). Dans cette lignée, la composition démographique de l'équipe de direction fait l'objet d'un courant de recherche étoffé (Finkelstein, Hambrick 1996). Les facteurs de contingence concernent les individus : le sexe, l'âge, le nombre d'années en poste, le nombre d'années d'exercice dans la fonction de membre du comité de direction, la fonction d'origine, le niveau d'études et les entreprises dans lesquelles ils exercent : l'âge de l'entreprise, le nombre de membres de l'équipe dirigeante, le statut (privé, public, organisation à but non lucratif) [Barsade et al. 2000].

Les principaux résultats du courant démographique permettent d'établir que :

- moins il y a de distance démographique entre le président et le conseil d'administration, moins les directeurs généraux (DG) justifient leurs choix au nom des intérêts des actionnaires (Westphal Zajac, 1995) ;
- les équipes diversifiées sont moins faciles à prévoir dans leurs attitudes et leur comportement que les équipes homogènes (Smith, 1994) ;
- les P-DG et DG qui se voient similaires à leur équipe croient que les perspectives de leur équipe sont conformes à leurs propres perspectives et délèguent plus facilement une plus grande partie de leur pouvoir de décision ;
- l'hétérogénéité est une caractéristique de l'équipe de direction qui augmente le champ des perspectives, les ressources cognitives et la capacité à résoudre les problèmes du groupe (Hoffmann Maier, 1961). Cependant, l'hétérogénéité du comité de

direction produit également des effets « négatifs » comme une moindre innovation ou une diminution des échanges d'information.

### Le binôme au sein de l'équipe de direction

La question de l'appartenance des membres du comité de direction à l'entité « comité de direction » est essentielle pour comprendre l'efficacité relationnelle. La question du niveau d'interdépendance de l'équipe pose la question du sens du concept même d'« équipe de direction ». N'a-t-on pas finalement affaire à un simple groupe de « *top managers* » (Hambrick, 1984) ? Mais l'interdépendance de l'équipe a un impact sur la nature et la qualité des décisions. Les résultats obtenus sont tantôt dus à un processus de groupe ou à des contributions beaucoup plus individuelles (Michel et Hambrick, 1992). Pour Hambrick (1997), les équipes de direction sont plutôt composées de fortes individualités, qui se rencontrent peu, qui ne partagent pas toujours les mêmes visions. Les comportements à ce stade sont caractérisés par une orientation vers soi-même et un relatif isolement. Combien de fois ne nous a-t-on pas dit : « le membre de l'équipe de direction ne peut être qu'isolé quand il n'y a personne au-dessus pour vous orienter ». Ils savent stimuler le travail en équipe aux niveaux plus opérationnels placés sous leur responsabilité, mais sont sceptiques quant à la valeur et aux possibilités de travail en équipe au sommet de l'entreprise. C. Longenecker (2001) a étudié pourquoi les membres d'un comité exécutif ne fonctionnent pas véritablement en équipe :

- conflits de personnalités et surdimensionnement de leur ego ;
- conflictualité des buts et des finalités ;
- systèmes de récompense fondés sur la performance individuelle ;
- leadership inefficace du grand chef.

Le fait qu'un comité de direction agisse comme une équipe plutôt que comme un simple

groupe dépend plus de la composition affective du groupe que de la nature des tâches à effectuer ou des rôles à tenir. Les individus ont avant tout besoin de s'intégrer socialement (Katz Kahn, 1978) et dans les processus d'équipe, ce sont les relations et les comportements interpersonnels qui expliquent la variance des performances d'équipe (Higgs, Dulewicz 1998). Le travail d'équipe de direction nécessite de déterminer la place du travail en équipe dans la contribution au succès organisationnel. Or, c'est sans doute ce qui est le plus marquant dans le binôme Directeur général et Directeur des ressources humaines : lorsque le binôme constitue une relation coopérative, marquée par des échanges d'informations, de ressources, la recherche commune de solutions, c'est parce qu'ils se rendent compte tous les deux de l'importance de la contribution coopérative au succès organisationnel.

### L'« *inner circle* » et la dirigeance d'entreprise

La théorie de l'« *inner circle* », apporte des éléments de contexte précisant le positionnement du binôme par rapport à l'entourage du dirigeant clé. L'*inner circle* (l'entourage au sens de Bournois, 2004) regroupe autour d'un point central (le membre de l'équipe de direction) différentes couches concentriques composées d'acteurs (internes et externes à l'entreprise) dont l'implication (opérationnelle et émotionnelle) varie et aide le dirigeant à exercer ses responsabilités. Ils constituent le « cercle intérieur » ou encore la « garde rapprochée » du dirigeant. La théorie de l'*inner circle* (Redding Kamm, 2000) nous amène naturellement à nous poser la question du positionnement du DRH dans ces couches concentriques autour du DG. Quel est son degré de proximité sachant que son statut n'est pas à l'égal de celui du DG qui l'a pourtant souvent choisi ? Comment jouer un rôle d'opposition constructive quand on se retrouve en rivalité avec les autres membres

appartenant à la même couche concentrique que lui ?

Enfin, trois autres courants de recherche complémentaires permettent de poser le cadre d'analyse du binôme. Westphal et Zajac (1995) ont montré la prééminence des forces sociales et psychologiques exercées au sein de l'entourage des dirigeants par rapport aux forces extérieures. Les relations entrecroisées entre les présidents d'entreprise contribuent également à la cohésion de leurs équipes de direction (Useem, 1984). Une équipe de direction est souvent un écheveau de personnalités qui se cooptent dans un univers sociologie-économique restreint et encadré au sens de Mark Granovetter (1985).

### Le binôme DG-DRH

Notre recherche auprès de 61 DRH en exercice dévoile un sous-ensemble peu exploré du champ des équipes dirigeantes : la relation DG/DRH. Ce binôme DG/DRH connaît un fonctionnement singulier au sein du groupe de direction. Au-delà des apparences de spécificité, la constitution et le fonctionnement du binôme DRH/DG relève d'une gestion subtile, symbolique et sans cesse réarrangée par les acteurs concernés.

Le succès opératoire du binôme s'explique largement *par les conséquences de la complexification stratégique*. Les membres du binôme développent des spécialisations croisées afin d'assurer un niveau de compétences performant. La résolution des problèmes complexes fait appel à une variété croissante de compétences, connaissances, capacités des équipes de direction (Bantel Jackson, 1989). Les équipes sont alors plus innovantes et les décisions meilleures (Murray, 1989). De même, les expériences relationnelles multiples accroissent la diffusion des connaissances tacites et produisent des effets de socialisation nécessaires à l'intégration des grands groupes (Athanassiou Nigh 2000).

En France, DG et DRH apparaissent plutôt comme complémentaires, afin de préserver l'équilibre des pouvoirs et le leadership du DG. Le DRH participe de façon accrue à la stratégie et on attend de lui une excellente connaissance du terrain. Il joue ce double rôle propositionnel, mais également iconoclaste, *sans aller toutefois jusqu'au conflit dysfonctionnel*. L'aspect iconoclaste de son intervention est à rapprocher des techniques en vigueur dans les équipes performantes qui souhaitent éviter les méfaits d'une cohésion excessive (« *groupthink* » au sens de Janis, 1982).

De même que nous n'avons pas trouvé de DRH ayant spontanément exprimé leur rôle en tant que : incitateur à l'action (VP Marketing, Finance, Vente), modérateur planifiant (VP Finance, Production, Technologie), visionnaire gourou (président, VP Ingénierie, R & D) ou sage expérimenté (VP Vente, Siège) pour reprendre les travaux de Eisenhardt et al. (1997). Sa maîtrise des concepts et des pratiques du comportement organisationnel expli-

que peut-être pourquoi le DRH peut le mieux éviter les glissements vers trop de conflit affectif (Amason, 1996).

La complémentarité DG/DRH constitue une caractéristique de « l'équipe de direction conflictuelle » (Eisenhardt alii, 1997), c'est-à-dire un groupe constitué de membres n'ayant ni le même âge, ni le même sexe, ni les mêmes origines fonctionnelles, et qui se trouvent en situation d'interagir fréquemment dans une symphonie de rôles, permettant la démultiplication des perspectives.

Tout ne se passe pas non plus de la même manière dans tous les binômes DG/ DRH. Le contexte spécifique est modulé par des facteurs de contingence tels que la culture nationale, les modes de management (développement durable, ...), l'environnement de l'entreprise, les grandes orientations stratégiques (innovation, diminution des coûts, clientélisation, ...), les niveaux d'interdépendance entre les différentes unités de l'entreprise.

## Bibliographie

- Barnard C., *The functions of the Executive*, Harvard University Press, 1971 (1<sup>st</sup> ed. : 1938).
- Barsade S.G., Ward A., Turner J.D., Sonnenfeld J.A., « To your heart's content : A model of affective diversity in top management teams ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 4, 2000.
- Bournois F., Voynnet-Fourboul C., « Les liaisons complexes du binôme DRH-DG ». In Bournois F., Leclair P., *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, 2004.
- Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L., Bourgeois L.J., « Conflict and strategic choice : how top management teams disagree ». *California Management Review*, vol. 39, n° 2, 1997.
- Finkelstein S., D Hambrick.C., *Strategic Leadership : Top Executives and their Effects on Organizations*, West Publishing Company, 1996.
- Granovetter M., « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, Nov. 1985.
- Hambrick D.C., Mason P., « Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers ». *Academy of Management Review*, n° 9, 1984.
- Janis I.L., *Groupthink : Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, 1982.
- Katz D., Kahn R., *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 1978.
- Longenecker C.O., « Building high performance management team ». *Industrial Management*, vol. 43, n° 6, Nov.-Dec. 2001.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A., « The structure of unstructured decision processes ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976.
- Redding J., Kamm R., « Involve all staff in strategic planning ». *Credit Union Executive Journal*, vol. 40, n° 2, March-April 2000.
- Stewart R., « A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior ». *Academy of Management Review*, n° 7, 1982.
- Useem M., *The inner circle*, Oxford University Press, 1984.
- Westphal J.D., Zajac E.J., « Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity and the diffusion of board independence in U.S. corporations ». *Academy of Management Journal*, 1995.

# Le dirigeant d'entreprise, les offres et les clients

Jean-Marie ARDISSON

Il est communément admis que la gestion des offres de l'entreprise et des clients n'est pas du ressort du dirigeant de celle-ci. Pour autant, il passe une partie importante de son temps à rencontrer des clients et à rendre des arbitrages quant à l'allocation des ressources entre les différentes divisions de l'entreprise, chacune porteuse d'une offre de produits ou de services. Pire encore, il doit en permanence tenir un « double discours » de manière à assurer la pérennité des relations avec les grands clients, tout en incitant l'entreprise à être innovante dans ses relations et par les produits qu'elle développe.

## Introduction

Le dirigeant d'entreprise a typiquement trois ressources à gérer : ses employés, ses clients et les ressources technologiques de l'entreprise. Bien sûr, ses activités quotidiennes vont bien au-delà de la gestion de ces trois variables. Il doit également s'occuper des actionnaires, de la stratégie, de la communication avec la communauté financière et des possibles fusions et acquisitions pour assurer le développement.

Au risque d'être, dans une certaine mesure, à contre-courant de la pensée actuelle, il paraît intéressant d'étudier l'idée selon laquelle les aspects de stratégie, de communication et de gestion des rapprochements et acquisitions sont la conséquence d'une bonne gestion des employés, des offres et des clients.

## La dynamique créée par les clients

Il est banal de dire que les clients sont essentiels pour assurer la pérennité de l'entreprise ou

que ce sont eux « qui paient le salaire des collaborateurs ». Quels que soient les termes utilisés, force est de constater que sans eux, l'entreprise n'existe pas, d'où la nécessaire implication du dirigeant dans la gestion des relations clients.

Essayons donc de comprendre, au-delà de l'évidente nécessité d'avoir des clients, en quoi ceux-ci sont importants pour le dirigeant. À première vue, il y a au moins 3 raisons qui peuvent expliquer cette importance. Les clients mesurent en permanence la qualité des services et produits qu'ils achètent, évaluent régulièrement la situation concurrentielle et sont donc moteurs dans le développement d'offres innovantes.

### *La qualité des produits et services*

La qualité des produits et services est un des éléments importants de la perception que les clients ont d'un fournisseur. Cette qualité ou, du moins, la perception qu'en ont les clients

évolue dans le temps. Le phénomène est le résultat combiné d'un effet d'accoutumance des clients à un niveau de qualité général sur le marché et des activités des concurrents qui cherchent à créer un saut qualitatif au niveau de leur offre.

Comme écrit R. Bordenave dans *Marque et Consommateur : le divorce ?* : « *Connaître où se cache la valeur perçue d'un produit pour le consommateur, c'est éviter deux écueils :*

- *la surqualité qui si elle est répercutée dans le prix peut pénaliser la demande ;*
- *et la sous-qualité qui, même si elle est compétitive en prix, pénalisera le produit à terme, en érodant le rachat. »*

En se prononçant sur la qualité des offres, les clients de l'entreprise participent donc de manière directe et immédiate à l'allocation des ressources pour maintenir ou développer un niveau de qualité perçue. Cette responsabilité d'allocation des ressources est une de celles que les dirigeants doivent assumer en permanence.

### *La situation concurrentielle*

De la même façon qu'ils représentent un « point de contrôle » du niveau de qualité de l'entreprise sur son marché, les clients mesurent, par leur attitude au quotidien et leurs choix de fournisseurs, la performance concurrentielle des produits et services de l'entreprise.

Plus précisément, ils vont indiquer, par leurs préférences, les dimensions de l'offre qui leur paraissent les plus attractives par rapport à leurs besoins. Les dimensions de l'offre qui n'ont pas de valeur pour les groupes de clients visés par l'entreprise pourront donc être immédiatement éliminées de manière à ne pas maintenir sur le marché une offre complexe (et parfois coûteuse) qui n'a pas de valeur suffisante pour les clients. De même, les dimensions de l'offre de concurrents qui seraient fortement valorisées par les clients doivent être analysées

et éventuellement intégrées dans l'offre de base de tout fournisseur sur ce marché.

De ce point de vue, les clients représentent donc un indicateur très précieux. Ils s'expriment d'abord sur la clarté de la stratégie de l'entreprise en faisant preuve de confiance ou de défiance par rapport à celle-ci. Ils s'expriment également sur la pertinence du positionnement par rapport aux offres proposées par les concurrents. Rien ne sert en effet d'allouer des ressources en temps et en personnel à des offres qui ne sont pas valorisées. Or, éclaircir et communiquer la stratégie de l'entreprise et allouer les ressources en conséquence sont clairement la responsabilité du dirigeant.

### *Le développement de l'innovation*

Pour positionner l'entreprise par rapport aux attentes de ses clients et lui permettre de perdurer par rapport à la concurrence, le dirigeant est garant de la répartition des ressources, en particulier en matière d'innovation. En effet, les clients comme les concurrents vont chercher à développer des services et produits plus performants pour un niveau de prix donné. Il n'est qu'à regarder, par exemple, l'évolution des caractéristiques des automobiles depuis 15 à 20 ans. Ce qui était à l'époque des options sur des véhicules haut de gamme, voire encore inexistants, est devenu, aujourd'hui, un standard quelle que soit la gamme de voitures considérée.

Ce résultat est la réponse des industriels de l'automobile aux pressions conjuguées des demandes des clients et des initiatives des concurrents pour répondre à ces demandes clients. Des choix stratégiques ont donc dû être faits par les constructeurs, au plus haut niveau par les dirigeants.

Par exemple, tel constructeur va se positionner comme un innovateur par rapport à l'usage de l'automobile alors que tel autre va être un spécialiste d'un type de motorisation ou d'un type de véhicule. En conséquence de ces choix, les ressources appropriées seront développées



puis déployées dans la structure pour permettre la mise en œuvre de cette stratégie. Dans le cas où les ressources nécessaires ne seraient pas disponibles en interne, il faut aller les acquérir à l'extérieur par des actions de rapprochement, de fusion ou d'acquisition. Ce type de dossier est, nous le savons tous, une des prérogatives du dirigeant.

## La gestion de l'offre

Nous venons de voir que les clients ont un impact direct sur les ressources qui devront être mises en place pour créer et maintenir une offre innovante et différenciée par rapport à la concurrence.

Ceci signifie que le dirigeant doit également accepter la responsabilité d'être moteur au niveau des offres de l'entreprise. Même s'il n'est pas de sa responsabilité de créer ces offres, il doit en assurer la cohérence en fonction de ce qu'il sait des clients, des ressources dont il peut disposer et de la stratégie qu'il a choisie et communiquée.

Pour avoir de la valeur, une offre doit répondre aux attentes du marché, être valorisée par les clients auxquels elle est proposée et être différenciée par rapport à l'offre des concurrents pour que les clients restent fidèles à l'entreprise. Voyons rapidement comment ces caractéristiques ont une influence directe sur la responsabilité du dirigeant.

### *Les attentes du marché*

Dans le cadre du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie d'offre performante, le dirigeant doit motiver les responsables des *Business Units* de l'entreprise à choisir les meilleurs segments de marché sur lesquels se positionner. Ceci implique, pour le dirigeant, une capacité à mettre en place un système d'écoute du marché et à motiver ses équipes à utiliser ce processus.

De la performance de cette écoute des attentes des clients, dépendra l'allocation opti-

male des ressources et donc la performance de l'entreprise sur le marché. Comme il n'est pas possible d'apporter une offre unique sur le marché, un travail de segmentation s'impose. C'est sur la base de cette segmentation que les offres seront ensuite construites.

*« Lorsque vous avez complété cette matrice, vous avez une vision sur une seule page des marchés que vous servez et de vos concurrents. Vous allez inévitablement avoir quelques surprises. Par exemple, le marché est plus important que vous ne le croyiez ; l'entreprise a plus de concurrents que vous ne le pensiez ; ils cherchent à devenir leaders sur des segments autres que ceux que vous aviez anticipés ; votre part de marché est plus faible que ce que vous aviez imaginé. [...] »* Traduit de HBR (pp. 113-114)

Le dirigeant doit donc valider cette segmentation puisque l'offre qui sera ensuite proposée à chaque segment fera appel à des ressources que l'entreprise doit être capable de mobiliser. Ces ressources doivent permettre de répondre aux critères les plus importants des clients cibles.

### *La valorisation de l'offre par les clients*

Une offre de produit ou de service n'a d'intérêt que si elle est valorisée par les clients. Nous pouvons distinguer trois types d'offre et deux types de valorisation.

Le produit ou service acheté peut être banal, important ou stratégique pour le client. Par ailleurs, l'offre peut être valorisée par le client par ce qu'elle lui coûte mais également par ce qu'elle peut lui apporter dans la construction de sa propre offre. D'une manière générale, les produits ou services banals sont exclusivement valorisés par les coûts qu'ils représentent. C'est d'ailleurs pour cela qu'ils sont très difficiles à différencier et que le principal critère d'achat retenu par les clients est le prix.

Par contre, dès lors que les achats sont importants ou stratégiques, il existe une réelle

opportunité pour le fournisseur de valoriser son offre par ce qu'elle rapporte au client. On peut citer, à titre d'exemple, une meilleure productivité pour le client, une possibilité de se différencier sur son propre marché ou l'utilisation d'une marque du fournisseur pour améliorer ses volumes de vente ou ses marges.

Pour le fournisseur, il est bien entendu préférable de pouvoir valoriser son offre par le bénéfice qu'elle apporte puisque la rémunération qu'on peut en tirer sera d'autant plus importante que l'avantage est significatif pour le client. Dans ce cas, on se trouve en effet en position de contributeur à une amélioration du profit du client au lieu de n'être qu'un coût pour celui-ci. Bien entendu, si c'est la stratégie adoptée, elle nécessite probablement des investissements supplémentaires qui devront être confortés par une relation à long terme avec les clients.

Par exemple, si on veut être un fournisseur important de l'industrie automobile, il faudra que l'offre proposée s'articule autour des aspects suivants :

- une garantie de production sur une période de plusieurs années ;
- une capacité à s'insérer directement et en juste à temps sur les chaînes de production du client voire à assurer directement la mise en place des produits et services sur les lignes de production de celui-ci ;
- une garantie de baisse des coûts au fur et à mesure que des gains de productivité sont générés par l'optimisation de la relation fournisseur-client.

Il s'agit ici d'une invitation, de la part des producteurs automobiles, à valoriser l'offre en fonction des gains de productivité qu'elle génère. Les fournisseurs qui ne peuvent pas proposer ce type d'offre dans le temps doivent se positionner en fournisseurs de rang 2, c'est-à-dire à vendre aux principaux fournisseurs qui auront la tâche d'assurer l'intégration des sous-systèmes pour les producteurs automobiles.

Ce choix du type d'offre proposée aux marchés est véritablement un choix stratégique en ce sens qu'il conditionne le positionnement et l'image de l'entreprise ainsi le type de ressources qu'elle a besoin de sécuriser à long terme. Par contre, les ressources qui ne sont pas essentielles pour développer cette offre et la mettre sur le marché pourront être achetées à l'extérieur, par exemple par de la sous-traitance.

### *La différenciation de l'offre par rapport aux concurrents*

Enfin, l'offre doit être différenciée de celle des concurrents pour assurer à long terme la pérennité de l'avantage concurrentiel et, par conséquent, la profitabilité de l'entreprise.

Cette décision est essentiellement la responsabilité de la direction marketing dans le cadre de la construction des offres. Il faut toutefois réaliser que le positionnement de l'offre proposée par rapport à celles des concurrents va organiser des groupes stratégiques dans l'industrie et avoir un impact sur la structure de celle-ci. Vu son impact potentiel, ce type de décision ne peut donc pas être pris sans une participation active du dirigeant.

Prenons par exemple la structure de l'industrie chimique il y a quelques années. L'essentiel des entreprises de cette industrie pouvait être classé dans un des 3 groupes stratégiques suivants : les entreprises chimiques intégrées à des compagnies pétrolières, les grandes entreprises chimiques indépendantes de la filière pétrolière et les entreprises de spécialités chimiques. L'appartenance à un de ces 3 groupes conditionne, dans une certaine mesure, le type de produits / services qu'on peut proposer au marché. De la même façon, la mise sur le marché par un des acteurs d'un groupe stratégique d'une offre très différente des offres habituellement proposées va le mettre en concurrence avec les entreprises d'un autre groupe stratégique et changer ainsi l'équilibre concurrentiel de l'ensemble de la filière chimique.

S'il est important, dans le cadre de la construction des offres pour un marché donné, de savoir se différencier de la concurrence, il faut aussi être capable d'évaluer l'impact de cette offre sur la situation concurrentielle de l'industrie.

Andrew Grove décrit par exemple la transformation opérée par Intel à la fin des années 1980. En positionnant le microprocesseur comme le cœur de l'ordinateur personnel et en faisant en sorte que les fabricants de PC puissent tous utiliser des microprocesseurs Intel, l'entreprise a réussi à faire en sorte qu'un client d'IBM puisse par la suite acheter des PC Compaq, Dell ou HP sans pour autant remettre en cause son architecture informatique.

Comme le montre cet exemple, lorsque cette différenciation est bien gérée, elle permet, par une modification de la structure industrielle, de créer un avantage concurrentiel durable. Ainsi, Intel a pu maintenir l'avantage que lui a procuré cette organisation de l'industrie autour du microprocesseur depuis le début des années 1990. La conséquence de cette nouvelle organisation de l'industrie est qu'Intel a pu créer de nouvelles puces à un rythme toujours supérieur à celui de ses concurrents, maintenant ainsi son avantage concurrentiel.

Dans le même secteur, la décision de Dell de vendre des ordinateurs personnels par correspondance en lieu et place du système classique de distribution de matériel informatique lui a permis de créer et de maintenir un avantage concurrentiel qui fait aujourd'hui de cette entreprise le leader mondial des PC.

## La gestion de l'innovation

En conséquence de l'implication du dirigeant de l'entreprise dans les arbitrages relatifs aux portefeuilles d'offres et de clients, celui-ci se trouve être de facto le responsable de la stratégie d'innovation de l'entreprise.

La stratégie d'innovation choisie par l'entreprise la conduit sur un chemin technologique

particulier et crée donc une « viscosité » forte puisqu'elle mobilise des ressources financières et humaines sur longue période. Nous savons tous la conséquence d'un mauvais choix en matière d'innovation. Il suffit de se rappeler le choix désastreux faits par RCA au sujet du vidéo-disque :

*« Le produit SelectaVision de RCA, une des plus grosses erreurs de tous les temps dans le domaine des produits électroniques. »*

Mais ce n'est pas simplement la monumentale erreur de marketing qu'est SelectaVision qui retient l'attention. C'est surtout le fait que RCA a continué à investir dans un produit, alors que tout indiquait que celui-ci serait un échec. Lorsque l'entreprise a développé le premier prototype en 1970, plusieurs experts considéraient déjà cette technologie, qui ressemble au phonographe, comme obsolète. Sept ans plus tard, alors que la qualité des VCR s'améliorait sans cesse et que la technologie digitale semblait prête à prendre le relais, tous les concurrents de RCA avaient abandonné les recherches sur le vidéo-disque. Même devant la réponse peu enthousiaste des consommateurs après le lancement de SelectaVision en 1981, RCA a continué à développer des nouveaux modèles et à investir dans de nouvelles capacités de production.

Quand le produit est finalement abandonné en 1984, il a coûté le somme faramineuse de 580 millions de dollars à l'entreprise et a mobilisé des ressources pendant 14 ans. » Traduit de HBR (p.-p. 49-56)

Il est donc important que le dirigeant comprenne et accepte ce lien innovation/stratégie. Cette innovation peut toucher les offres, les types de clients visés ou la façon dont les offres sont mises en marché. En ce sens, le dirigeant n'est pas simplement le garant de la bonne marche de l'entreprise ; il est celui qui la fait progresser, sur la base des demandes des clients, vers de nouveaux positionnements stratégiques. Il utilise pour cela son pouvoir d'allocation des ressources entre les technologies et les types d'offres qui semblent les plus prometteurs.

## Bibliographie

Ashton J., Cook F.Jr., Schmitz P., « *Uncovering hidden value* ». *Harvard Business Review*, juin 2003.

Bordenave R., *Marque et Consommateur : le divorce ?* EMS, 2004.

Grove A., *Only the Paranoid survive*, Harper Collins Business, 1996.

Michel D., Salle R., Valla J.P., *Marketing industriel : stratégies et mise en œuvre*, Économica, 2000.

Royer I., « Why bad projects are so hard to kill ? ». *Harvard Business Review*, février 2003.

# Gestion des ressources humaines des équipes dirigeantes

Kevin D. CLARK, Christopher J. COLLINS<sup>1</sup>

Renforcer les réseaux de relations des dirigeants pour accroître les avantages de l'entreprise.

## Introduction

Les dirigeants connaissent depuis longtemps les avantages des réseaux personnels et les travaux récents dans le domaine du management stratégique ont vanté le rôle particulier que les ressources relationnelles peuvent jouer sur le plan des avantages compétitifs. Bien que les réseaux soient en général considérés comme des ressources importantes, tant pour les personnes que pour les entreprises, on ne sait que peu de choses sur la gestion systématique et délibérée de cette importante ressource. Certaines sociétés s'efforcent d'acheter des réseaux par le biais de leur politique de recrutement, alors que d'autres peuvent se tourner davantage vers le développement des réseaux de leurs employés existants. En nous référant à des études empiriques récentes concernant les réseaux d'acteurs importants, y compris des cadres supérieurs et d'autres « passeurs » (*boundary-spanners*), nous apportons de nouveaux et

importants éclairages sur la manière dont les sociétés décident de construire ou d'acheter de tels réseaux et comment ils développent les réseaux de leurs employés. Plus particulièrement, nous étudions les pratiques de ressources humaines stratégiques que les sociétés peuvent utiliser pour encourager le développement délibéré des réseaux de leurs responsables. Nous présentons également une confirmation empirique de la valeur des réseaux des dirigeants dans l'amélioration de la performance des organisations.

## Réseaux et création de valeur

Les dirigeants connaissent depuis longtemps la valeur des relations qui leur permettent de réaliser leurs buts et leurs objectifs tant sur le plan personnel que pour leur organisation. Les spécialistes en management ont également reconnu l'importance des réseaux de contacts pour les organisations. Mintzberg (1973) a

---

1. Traduit de l'anglais. Cet article est tiré des travaux des auteurs publiés dans l'*Academy of Management Journal* (voir bibliographie) et des recherches qu'ils poursuivent sur les effets des réseaux TMT sur les avantages compétitifs.

souligné qu'un dirigeant passait une grande partie de son temps à établir des contacts nombreux et variés, et que ces interactions étaient une des principales manières pour eux de réunir des informations. Kotter a également observé que les principaux dirigeants considéraient les réseaux de contacts comme un élément décisif pour leur performance au travail et leur carrière. Des travaux plus récents sur les réseaux ont décrit les relations entre la structure des réseaux et les échanges d'information, la puissance et le statut. L'école du capital social considère les réseaux comme essentiels pour le développement de la confiance et de la réciprocité.

Jay Barney a décrit comment la nature socialement complexe des réseaux de relations peut être la source d'un avantage compétitif durable, car difficile à imiter par les concurrents. Cependant, si l'on a tendance à tenir les réseaux pour acquis – ils sont considérés comme importants, voire essentiels – peu d'entreprises ou de chercheurs ont sérieusement étudié comment les développer au mieux ou comment gérer cette ressource comme ils gèreraient, par exemple, leurs flux de capitaux ou le positionnement de leurs produits. Notre hypothèse est que les sociétés qui organisent d'une manière délibérée la création et l'utilisation de réseaux peuvent générer un avantage compétitif. Il y a plusieurs raisons à cela, et notamment les changements dans l'environnement concurrentiel, les changements dans la manière dont l'entreprise crée de la valeur, et des changements dans la forme et les structures des entreprises elles-mêmes.

Le monde est plus complexe. Les marchés se globalisent et les technologies changent et progressent continuellement. Une entreprise détient rarement toutes les ressources nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie. Une volumineuse littérature sur les bénéfices des alliances entre les organisations témoigne de la nécessité pour les entreprises d'élaborer, dans leur propre intérêt, des stratégies de collaboration. Les entreprises sont donc de plus en plus

interdépendantes en raison de la nécessité croissante d'avoir accès à des ressources rares et difficiles à acquérir. D'Aveni et d'autres ont étudié en détail l'omniprésence de l'hyperconcurrency et des turbulences de l'environnement. Résultat : la rapidité est désormais un avantage compétitif décisif. Des relations bien structurées avec les personnes nécessaires peuvent faire la différence entre être le premier et être « dans le peloton ». La gestion des relations qui permettent de renforcer la capacité d'une entreprise à faire face à cette complexité croissante est ainsi devenue une des premières tâches du dirigeant.

La connaissance est de plus en plus à la base des avantages compétitifs. Elle se présente à la fois sous une forme tacite et une forme codifiée. La diffusion de connaissances tacites, complexes, est difficile en l'absence d'interactions personnelles, et pourtant ce sont précisément le type de connaissances qui sont essentielles aux avantages compétitifs (Hansen, 1999). Les réseaux de « passeurs » compétents sont une manière très efficace de diffuser des connaissances complexes au sein des organisations. En réalité, les dirigeants obtiennent plus souvent des informations grâce à des contacts personnels que par d'autres sources comme les bases de données électroniques. En outre, les réseaux informels sont un important mécanisme d'intégration dans des grandes organisations différenciées. En fait, l'idée que la structure informelle est à la fois complémentaire à et façonnée par la structure formelle de l'entreprise est de plus en plus acceptée.

Enfin, les réseaux donnent aux organisations la capacité d'avoir une influence sur d'importants publics extérieurs (*constituencies*). Les études sur les imbrications inter-entreprises mettent en évidence le rôle que les liens avec d'autres organisations jouent, tant dans la stratégie que dans la survie des entreprises. Alors que les réseaux internes servent de mécanismes d'intégration essentiels dans les entreprises, les liens avec des entités externes à l'organisation

contribuent à protéger celle-ci des chocs extérieurs et apportent les ressources que l'entreprise ne possède pas.

Manifestement, les réseaux sont un avantage pour les organisations et pourtant la recherche montre que les entreprises ne gèrent que rarement le développement de ceux-ci d'une manière délibérée. Le plus souvent, les réseaux se constituent sur la base de structures existantes de l'organisation, la facilité d'accès ou la proximité, ou les caractéristiques personnelles de certains employés. Lorsque les entreprises s'intéressent au développement des réseaux, elles ont généralement deux possibilités : elles peuvent recruter des employés qui ont déjà le type de relations requis, ou elles peuvent mettre en place des politiques et des procédures qui développent les réseaux nécessaires au bénéfice des employés déjà en place.

### Construire ou acheter les réseaux

Dans la mesure où les réseaux des employés sont importants pour l'avantage compétitif, les entreprises doivent décider comment acquérir et entretenir au mieux cette ressource. Essentiellement, les entreprises peuvent décider d'acheter cette ressource en recrutant des employés qui ont les relations souhaitables, ou elles peuvent décider de construire cette ressource par ses propres moyens. Chacune de ces stratégies a ses avantages et ses inconvénients, mais dans l'ensemble, nous pensons que le développement interne des réseaux a plus de chances de déboucher sur un avantage compétitif.

La décision d'acheter est coûteuse. Les dirigeants (*executives*) ayant les bons contacts ont consacré un temps et des efforts considérables à mettre au point leurs réseaux. Ils sont des atouts importants pour l'entreprise où ils se trouvent, il sera difficile de les attirer, et ils devront être royalement payés. En outre, tous les dirigeants n'auront pas le bon type de relations. En fait, les réseaux nécessaires à une entreprise particulière peuvent être relative-

ment rares et donc difficiles et chers à acquérir. Un problème plus grave peut être que seule une partie du réseau d'un dirigeant soit important pour l'entreprise, mais étant donné la relative rareté d'employés ayant les bonnes relations, l'entreprise devra tout de même payer le prix maximum.

Les dirigeants se rendent également compte que la création et l'entretien des liens avec les gens extérieurs à l'entreprise peuvent être à leur avantage personnel. De telles relations, quand elles sont uniques par rapport à d'autres personnes de l'entreprise, peuvent conférer des avantages relatifs qui se traduisent pour les dirigeants par des augmentations de leur influence et de leur rémunération. Les connections internes ont beaucoup moins de chances d'être l'apanage d'un seul dirigeant. Par leurs contacts avec des personnes extérieures, les dirigeants peuvent découvrir l'existence de possibilités d'emploi ou d'investissement. En fin de compte, les relations qu'un dirigeant noue en dehors de l'entreprise peuvent être plus facilement reportées sur d'autres possibilités d'emploi, et renforcent donc la réputation et la mobilité professionnelle. Du point de vue de l'avantage compétitif, le tourniquet du marché du travail des dirigeants n'apporte pas grand chose.

Certains facteurs connexes accroissent l'intérêt de l'achat d'un réseau de relations. Premièrement, le développement de ces réseaux en interne peut prendre du temps, et si la rapidité importe, le recrutement de dirigeants ayant les contacts nécessaires est plus efficace. Par exemple, un important opérateur du câble américain a recruté un dirigeant de haut niveau de chez Disney avant de lancer une OPA. Deuxièmement, la tâche pour laquelle la relation est nécessaire peut être de courte durée. Parfois, la tâche sera terminée en un an, et dans ce cas la mobilité de la nouvelle recrue ne pose pas de problème. Troisièmement, une entreprise peut être incapable de créer les relations, et donc la société s'assurera l'accès nécessaire en recrutant le dirigeant adéquat. Enfin, des relations



achetées peuvent être transmises à d'autres personnes dans l'organisation. Ceci est particulièrement vrai lorsque la nature des interactions est telle que d'autres employés de l'entreprise développeront naturellement leurs relations avec le contact. Une fois qu'elle est établie, la relation initiale devient moins importante avec le temps.

### La décision de construire

Le principal problème dans la décision de construire (des réseaux) est que, même si l'entreprise reconnaît que les réseaux sont une ressource importante, elle ne gère pas les réseaux comme elle le ferait avec d'autres ressources. À la différence des machines, des ressources financières ou du système d'information, les réseaux sont plus la propriété d'individus que celle de l'entreprise. Celle-ci peut présumer que ses employés utiliseront leurs réseaux pour réaliser les objectifs de l'organisation, mais ce n'est pas toujours le cas. En outre, les employés peuvent considérer la construction de réseaux non pas dans le contexte de l'organisation, mais comme une affaire personnelle, voire privée. Ainsi, dans les interviews de 84 CEO d'entreprises de technologie, nous avons observé que le développement des réseaux était une question rarement évoquée dans les évaluations annuelles, et n'était jamais inclus dans l'évaluation officielle de la performance des dirigeants. Ces mêmes CEO reconnaissaient volontiers l'importance des réseaux pour leur entreprise. L'un d'entre eux a même souligné que l'avantage stratégique de son entreprise ne reposait pas sur un avantage technique ou un savoir-faire exclusif, mais plutôt sur des relations avec les hommes d'affaires locaux. Cependant, il a admis que le développement des réseaux était un phénomène récent, qui ne bénéficiait guère d'actions délibérées et concertées.

Même si les réseaux se développent habituellement au sein des entreprises de manière *ad hoc*, les entreprises qui décident de consacrer de l'énergie au développement en interne

des réseaux de leurs employés en retirent plusieurs avantages. La décision de construire permet de bien définir la manière dont se développera cette ressource. L'entreprise ne développera que les relations qui lui sont nécessaires. En achetant des réseaux sur le marché du travail, l'entreprise peut avoir à payer des contacts qui lui seront de peu d'utilité pour obtenir ceux dont elle a besoin. De plus, dans la mesure où les réseaux de relations acquises par les dirigeants sont surtout utiles à une entreprise donnée, les employés seront moins en mesure de quitter celle-ci. Plus un réseau est spécifique à une entreprise, moins ses dirigeants pourront la quitter pour un salaire égal ou équivalent.

Les entreprises peuvent également recourir à des stratégies de groupe ou de formation. Bien qu'ils soient coûteux, les réseaux peuvent être développés de telle manière que l'entreprise ne dépende pas d'une ou de quelques personnes pour ses relations avec un contact donné. Selon Burt, il existe une faille structurelle dans un réseau lorsqu'il n'existe aucune relation entre deux groupes de personnes qui auraient intérêt à se connaître. Lorsqu'un acteur (employé ou entreprise à travers un employé) parvient à nouer des contacts avec les deux groupes, cet acteur est décrit comme un « pont ». Le pont se trouve être dans une position de pouvoir importante, car l'acteur peut avoir accès plus tôt à l'information et peut servir de courtier pour celle-ci. Si une entreprise choisit d'acheter un employé qui peut faire fonction de pont, l'entreprise sera dépendante de cet employé et pourrait être contrainte de lui payer une bonne part, voire la totalité, des bénéfices de ce pont sous forme de rémunération. Si une entreprise décide de développer les relations, plutôt que de les acheter, il est possible de développer les réseaux de plusieurs employés en même temps. De cette manière, les employés ne détiennent individuellement que peu de relations uniques, et ne peuvent plus tirer beaucoup de valeur de leurs relations personnelles.

## Comment développer les réseaux des dirigeants

L'importance des réseaux de relations étant presque universellement reconnue, pourquoi les entreprises négligent-elles de consacrer plus d'efforts concertés dans le développement de ces ressources? La simple raison est qu'elles ne savent pas comment faire. L'enseignement dans les écoles de commerce se concentre sur les questions techniques : analyse financière, processus, gestion de projet, etc. En outre, les connaissances plus pertinentes pour le développement des réseaux, comme le leadership, la formation ou les ressources humaines, sont dévalorisées et sous représentées dans le cursus de ces écoles. Les employés sont principalement recrutés en fonction de leurs compétences techniques, et non sur leur capacité présumée à nouer des relations amicales avec d'autres personnes. En fait, le terme *networking* a une connotation péjorative, tendant à désigner les personnes qui font progresser leur carrière en pratiquant le « léchage de bottes » ou en utilisant leurs relations. S'il est vrai que ceux qui parviennent à s'élever aux niveaux de responsabilité ont probablement acquis un certain degré de connaissances en matière de relations, cela n'indique pas nécessairement une capacité à organiser le développement d'un réseau. Cependant, notre hypothèse est que les entreprises peuvent mettre en œuvre des procédures et des politiques qui renforcent la capacité et la possibilité de voir les dirigeants développer de tels réseaux.

### L'étude

Nous avons étudié les réseaux des principaux dirigeants de 70 sociétés de technologie installées dans la région du centre-ouest des États-Unis. Pour assurer une cohérence entre les données de ces sociétés, nous avons demandé au CEO de désigner l'équipe dirigeante (TMT), à savoir les personnes chargées de décider des questions importantes et stratégiques de l'entre-

prise. Les TMT comportaient de deux à douze membres et, en moyenne 5,9 dirigeants.

Nous nous sommes intéressés aux effets d'un certain nombre de pratiques précises de ressources humaines (RH) orientées vers la construction de réseaux sur la capacité de l'entreprise à développer ses réseaux. Les mesures concernant ces pratiques de RH ont été recueillies auprès des CEO de chaque organisation participante, car le CEO est sans doute la meilleure source d'information sur les pratiques utilisées pour gérer les cadres supérieurs de l'organisation. Par exemple, les plus importantes questions de RH, comme le recrutement, les salaires et la formation sont habituellement discutées entre le CEO et le conseil d'administration.

Les politiques incitatives fondées sur la performance sont un système de RH très répandu. Dans la mesure où les dirigeants réalisent que les réseaux sont essentiels à l'accomplissement de leurs tâches, nous avons inclus les primes liées aux performances de l'entreprise en tant qu'élément de contrôle. Les primes peuvent comprendre différentes sortes de bonus ou de stock options dont le taux de rétribution est directement lié à la performance de l'organisation. Nous avons distingué quatre types de primes pour les TMT fondées sur des études précédentes en matière de gestion stratégique des ressources humaines (SHRM).

Nous estimons que les pratiques spécifiques de construction de réseaux devraient inclure une formation, une évaluation de la performance et des récompenses afin d'aider et d'inciter clairement les principaux dirigeants à construire des relations avec des acteurs internes et externes. Nous avons dressé une liste de huit éléments (tableau, p. 101) et effectué une analyse factorielle des principaux composants pour s'assurer que les pratiques d'incitations salariales portaient clairement sur un facteur et les pratiques de RH de construction de réseau portaient clairement sur un second facteur.

Les caractéristiques des réseaux internes et externes des TMT ont été recueillies par des

enquêtes auprès des principaux dirigeants. Une analyse séparée a montré que la taille et l'étendue des réseaux, ainsi que la qualité des relations (au sein de ceux-ci) sont importants pour les avantages des organisations. Les répondants ont évalué la taille, l'étendue et la qualité de leurs contacts en neuf catégories d'acteurs externes (administrateurs extérieurs, fournisseurs, clients, institutions financières, concurrents, partenaires et alliés, administrations, associations professionnelles, et « autres extérieurs ») et quatre catégories d'acteurs internes (ventes et marketing, recherche et développement, production et opérations et « autres internes »). La taille du réseau porte sur le nombre de contacts dans le réseau de relations du TMT - les plus grands réseaux comptent plus de relations. L'étendue du réseau porte sur le nombre de types de contacts au sein du réseau. L'étendue a été traduite par le nombre de groupes différents ou de catégories d'acteurs auxquels le réseau a accès. Les réseaux TMT considérés comme étendus ont accès à de nombreuses catégories de parties prenantes différents. La force des liens est une construction multiple incorporant la fréquence des interactions, la durée de la relation, et l'intensité émotionnelle ou la proximité des relations (Gravenotter, 1973). La force des liens est mesurée sous la forme d'un indice des résultats standardisés des trois composantes de cette force.

## Résultats et analyse

Il y a une corrélation significative entre une série de pratiques spécifiques de RH portant sur la construction de réseaux et la précieuse ressource que constitue pour une entreprise un réseau de relations sociales. En effet, nous avons constaté que les pratiques de RH de construction de réseaux étaient corrélées de manière significative à six des éléments mesurés des réseaux TMT, à l'exception de l'étendue extérieure. En outre, nous avons établi que la série de pratiques de RH débouche sur une meilleure performance (mesurée à la fois en

termes de croissance des ventes et de performance de l'action) par leur effet sur les réseaux sociaux externe et interne de l'équipe dirigeante.

Bien que notre attention se soit portée sur les relations entre les pratiques spécifiques de RH portant sur la construction de réseaux et les réseaux des TMT, les résultats suggèrent que des pratiques générales de RH puissent également avoir leur importance. En effet, nous avons établi que le recours à des incitations financières des TMT était significativement corrélé à la taille des réseaux externes des TMT et à la taille et à la qualité des réseaux internes. Ces corrélations n'ont rien de surprenant. Par exemple, Hambrick a soutenu qu'un recours plus important aux incitations financières basées sur la performance générale de l'organisation plutôt que sur la performance par unité devrait favoriser une plus grande coopération entre les dirigeants. Une coopération de ce genre peut contribuer au développement des réseaux des dirigeants. Les chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) devraient donc chercher à identifier diverses séries de pratiques RH qui peuvent être utilisées pour développer des ressources fondées sur les employés comparables aux réseaux de relations sociales des TMT. Par exemple, de futurs chercheurs pourraient s'intéresser aux effets de politiques spécifiques de recrutement et de sélection sur le développement des réseaux des TMT.

S'il peut y avoir plusieurs manières pour les organisations de construire les ressources des réseaux des TMT, nos résultats montrent que des pratiques spécifiques, ciblées, de RH peuvent être plus efficaces que des pratiques générales (comme par exemple des pratiques d'incitation financière). Plus précisément, la corrélation entre des pratiques spécifiques de construction de réseaux et les performances de l'entreprise étaient plus importantes que celles entre des pratiques d'incitation liées à la performance et les performances de l'entreprise. Ceci était particulièrement évident à l'examen des effets indi-

rects des deux types de pratiques sur la croissance des ventes (réseaux RH indirect  $\beta = .22$ , incitation financière indirect  $\beta = .10$ ) et sur la performance de l'action (réseaux RH indirect  $\beta = .23$ , incitation financière indirect  $\beta = .15$ ). Ces résultats donnent à penser que les entreprises devraient recourir à des séries spécifiques de pratiques de RH lorsqu'elles cherchent à développer et à renforcer certaines ressources fondées sur leurs effectifs. En outre, il est probable que des mesures générales de RH (par exemple, les incitations financières basées sur la performance) affectent également les performances autrement qu'en jouant sur les ressources fondées sur les effectifs.

En termes de management, les résultats de cette étude sont très intéressants. Non seulement les réseaux des équipes dirigeantes sont une ressource importante qui génère un avantage compétitif, mais les entreprises peuvent

mettre en œuvre des stratégies de RH pour favoriser leur développement. Un point important : nous avons établi que des politiques de RH ciblées comme celles présentées ici sont efficaces pour la construction des réseaux des dirigeants. En outre, peu d'entreprises dans notre échantillon ont réellement abordé la question du développement des réseaux de manière délibérée. Celles qui l'ont fait, cependant, ont réalisé des gains impressionnants tant en matière de croissance des ventes que de résultat financier. La leçon est donc que les entreprises qui décident d'orienter leur politique de RH de manière à développer les réseaux dont elles ont besoin devraient en tirer des bénéfices substantiels. Simplement, peu d'entreprises gèrent actuellement les réseaux de leurs dirigeants, mais celles qui le font se créent une ressource que leurs rivales auront du mal à imiter.

Analyse factorielle des pratiques RH		
Variables	Composant 1	Composant 2
<b>Incitations financières</b> La rémunération variable des membres du TMT est fondée sur la performance globale de l'entreprise	.775	.032
<b>Incitations financières</b> L'entreprise a recours à des incitations multiples (stock options, primes de signature) pour attirer des candidats d'élite pour le TMT	.732	.188
<b>Incitations financières</b> La plus grande part du salaire des membres du TMT est basée sur des rémunérations variables (primes, actions, participation au bénéfice)	.689	.167
<b>Incitations financières</b> Fondé sur des incitations financières, le salaire des membres du TMT dépend de la performance globale de l'entreprise	.712	.222
<b>RH pour les réseaux</b> Les membres du TMT disposent de notes de frais pour développer leurs contacts professionnels	.146	.822
<b>RH pour les réseaux</b> Les membres du TMT ont reçu une formation sur le développement des relations avec d'importantes parties prenantes internes	.089	.812

<b>RH pour les réseaux</b> L'évaluation des membres du TMT tient compte de leur capacité à développer des relations avec des employés des différents secteurs de l'entreprise	.112	.814
<b>RH pour les réseaux</b> Le TMT discute fréquemment des stratégies pour établir des relations personnelles liées à d'importantes parties prenantes extérieures	.259	.758
<b>RH pour les réseaux</b> Les membres du TMT reçoivent des incitations financières pour développer des relations de travail personnelles avec des personnes-clés au sein de leur entreprise	.221	.766
<b>RH pour les réseaux</b> Dans cette organisation, les membres du TMT sont évalués sur leur capacité à établir des relations avec les principales parties prenantes extérieures	.220	.716
<b>RH pour les réseaux</b> Dans cette entreprise des incitations sont mises en place pour développer des relations personnelles avec des parties prenantes intérieures	.298	.678
<b>RH pour les réseaux</b> Les membres du TMT échangent des informations sur la manière de cultiver des relations de travail personnelles avec d'autres employés de l'entreprise	.316	.562
Valeurs Eigen	2.84	4.48

## Bibliographie

Collins C.J., Clark K.D., « Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage ». *Academy of Management Journal*, n° 46, 2003.

Granovetter M., « The strength of weak ties ». *American Journal of Sociology*, n° 78, 1973.

Hansen M., « The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits ». *Administrative Science Quarterly*, n° 44, 1999.

Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973.

# La rémunération des dirigeants

Christiane ALCOUFFE

Cet article traite de la rémunération des dirigeants. Il présente le cadre dans lequel s'inscrivent leurs fondements, leurs composantes et le système d'incitations correspondant, les préconisations issues des débats sur la gouvernance d'entreprise au cours de la décennie écoulée avec leur adaptation au contexte français et, enfin, l'état des lieux aujourd'hui, notamment en matière d'information sur ces rémunérations.

## Introduction

Au centre des débats que l'actualité du thème du gouvernement d'entreprise a suscités en France se trouve la question de la rémunération des dirigeants des grandes entreprises. La rémunération est une grandeur composite (les anglo-saxons parlent de *compensation package*) dont l'interprétation est complexe car elle lie un système d'incitation, des éléments de statut social et joue un rôle déterminant sur les relations personnelles, professionnelles, la mobilité interne et externe du dirigeant... Cette complexité se traduit également dans l'échéancier, le montant des éléments de la rémunération et leur nature puisque certains sont versés à terme (voire à long terme comme les retraites), comportent une part d'aléa (partie variable, plus-value retirée de l'exercice des stocks-options) et peuvent, enfin, prendre des formes diverses.

La question des rémunérations des dirigeants est devenue d'autant plus sensible que les investisseurs sont attentifs au contrôle des

performances, alors que la situation de l'emploi a conduit à focaliser l'attention sur le lien performance-emploi. La déréglementation et la concurrence accrue entre les entreprises dans le contexte de la mondialisation ont conduit les directions à rechercher une amélioration de leur compétitivité dans la réduction des coûts, notamment salariaux. Les licenciements associés à des hausses sensibles de rémunération des dirigeants en ont fait un élément important du débat sur le « gouvernement » de l'entreprise.

Cette question comporte différents aspects que nous aborderons successivement :

- le cadre dans lequel s'inscrivent les fondements et les composantes de la rémunération ainsi que les objectifs assignés à chacune d'elles ;
- les préconisations issues des débats autour de la gouvernance d'entreprise au cours de la décennie écoulée et leur adaptation au contexte français ;
- l'état des lieux aujourd'hui, notamment en matière d'information sur les rémunérations des dirigeants.



## L'approche des théories de la rémunération

### *La séparation direction/propriété*

La question de la rémunération des dirigeants est généralement replacée dans le contexte de la séparation entre la propriété et la direction des entreprises. Cette séparation a suscité le soupçon d'une possible divergence d'intérêts entre les propriétaires des entreprises, pour lesquels la maximisation de la valeur des actions et du flux de dividendes apparaît l'objectif à privilégier, et les dirigeants dont les rémunérations n'ont pas nécessairement de relations étroites avec ces indicateurs de performances. L'acuité du problème est sans doute d'autant plus forte que la taille de l'entreprise est importante. En effet, dans les entreprises les plus petites, la séparation entre propriété et direction est moins fréquente et, même dans le cas où la direction est exercée sans contreparties importantes en matière de propriété, il est encore possible de réaliser, à travers les cautions demandées aux dirigeants, un partage des risques qui offre quelques garanties aux propriétaires contre l'opportunisme des dirigeants.

La relation entre les dirigeants et leur entreprise diffère largement de celle des autres salariés de sorte que les théories du salaire basées sur le fonctionnement du marché du travail n'ont qu'une portée explicative limitée dans ce cadre. Au contraire, c'est souvent la spécificité qui marque la relation entre le dirigeant et l'entreprise comme le notait déjà A. Marshall :

*« Le cadre dirigeant d'une entreprise a une connaissance des hommes et des affaires qu'il pourrait dans certains cas vendre très cher à une entreprise rivale. Mais, dans d'autres cas, cette connaissance est telle qu'elle n'a pas de valeur hormis pour l'entreprise qui l'emploie,*

*et son départ causerait alors une perte pour l'entreprise bien supérieure à son salaire tandis qu'il ne pourrait probablement pas gagner ailleurs la moitié du salaire qui lui est versé. »* (*Principles of Economics*, MacMillan, Londres, 8<sup>th</sup> édition, 1920)

Un premier élément tient à l'autonomie des dirigeants qui contraste avec la subordination des autres salariés. Il implique une impossibilité de spécifier contractuellement les tâches à remplir par les dirigeants et par conséquent rend difficile la mesure des performances. La loyauté du dirigeant envers l'entreprise constitue un autre élément susceptible de caractériser la relation entre dirigeants et entreprises. Certes, de nombreux salariés sont susceptibles d'acquérir des informations sur l'entreprise intéressant ses concurrentes, mais cela concerne particulièrement les dirigeants<sup>1</sup>. Un troisième élément tient à l'organisation hiérarchique des entreprises. De Fayol à Simon et Williamson, il existe une vaste littérature sur le sujet étudiant les interdépendances entre taille des entreprises et nombre de niveaux hiérarchiques. Il en ressort deux conclusions qui concernent le thème étudié :

- le nombre de niveaux hiérarchiques a tendance à croître avec la taille de l'entreprise ;
- la cohérence du système hiérarchique et de la grille des salaires entraîne généralement que les salaires s'accroissent avec le niveau hiérarchique de sorte que la rémunération des dirigeants dépend de la taille de l'entreprise.

### *Rémunération des dirigeants et taille de l'entreprise*

- Le principe hiérarchique conduit ainsi à l'hypothèse d'une relation du type :  
Rémunération = k [Taille]<sup>a</sup>
- « k » représente un facteur de proportionnalité entre la rémunération et l'indicateur de

1. La découverte de matériel informatique emporté par I. Lopez de Arriortura lors de son départ en 1993 de General Motors pour prendre la direction des achats de Volkswagen a déclenché un conflit qui s'est étalé sur plusieurs années et a montré les difficultés d'évaluation de la loyauté d'un dirigeant.



taille retenu, tandis que « a » représente l'influence de la taille sur la rémunération (dans les études empiriques).

- « a » est généralement voisin de 0,33. Cette constatation a été largement théorisée par le courant néo-institutionnaliste. Elle fournit un fondement au soupçon de divergence entre les intérêts des propriétaires et ceux des dirigeants. Si la taille de l'entreprise influence davantage les rémunérations que la profitabilité, les dirigeants sont incités à privilégier la croissance interne ou, plus encore, externe, notamment par le biais de l'autofinancement au détriment de la distribution de dividendes.

Plus récemment, la théorie du tournoi a fourni une justification des écarts de rémunération observés entre les niveaux hiérarchiques les plus élevés<sup>1</sup>. Ces écarts seraient nécessaires pour justifier les efforts fournis par les cadres pour s'élever dans la hiérarchie. Ainsi l'importance des rémunérations au sommet de la hiérarchie serait l'incitation nécessaire pour que les jeunes talents fournissent tous les efforts dont ils sont capables pour le plus grand bien de leur carrière, mais aussi pour celui de l'entreprise et de ses propriétaires.

Mais la rémunération des dirigeants n'est pas une grandeur unidimensionnelle et il y a longtemps que les dirigeants se sont vus offrir un ensemble d'incitations de nature à rapprocher leurs intérêts de ceux des actionnaires<sup>2</sup> en particulier par l'attribution d'options de souscription d'actions<sup>3</sup>. Celles-ci n'accroîtront la richesse des dirigeants que si l'évolution du cours de l'action

est favorable, bénéficiant également aux actionnaires. La mesure de cet avantage soulève de grandes difficultés puisque la levée des options peut être fortement différée ou même ne jamais se produire. Pourtant même dans ce cas, on ne peut soutenir que l'option n'a aucune valeur. Pour permettre des comparaisons, il est nécessaire de procéder à des estimations qui comportent une part d'arbitraire, même aux États-Unis où la SEC impose à toutes les entreprises, depuis 1993, de publier des estimations en utilisant la méthode Black-Scholes<sup>4</sup>.

### *Rémunération des dirigeants et performance*

Certains développements récents de la théorie économique ont permis de clarifier les éléments à prendre en considération à défaut de conduire à des recommandations très claires. Il s'agit en premier lieu de la théorie de l'agence qui considère les actionnaires comme le « principal », tandis que le sommet de la hiérarchie représente l'agent. Le problème du principal est de définir un contrat susceptible d'inciter l'agent à se comporter de la façon souhaitée ou, en d'autres termes, d'aligner les intérêts de l'agent avec ceux du principal. Cette façon de poser le problème a conduit à des vérifications de la mesure dans laquelle la rémunération de l'agent contribue à la performance attendue. La performance prise en considération est mesurée par les flux de dividendes et les cours de l'action.

De nombreuses études empiriques ont été conduites aux États-Unis depuis Roberts (1956)

1. L'écart, en 2003, entre le salaire minimum et la rémunération moyenne patronale (stock options comprises) est de plus de 375 %. Martine Orange, *Le Monde*, 11 mai 2004.
2. Marshall dans une note suggérait de rémunérer les dirigeants par un intéressement aux résultats comme conséquence de la relation spécifique qu'ils entretiennent avec la firme.
3. Les entreprises américaines disposaient de cette possibilité depuis longtemps. Elle a été introduite en France en 1970.
4. La pratique des financiers valorise en moyenne l'option à 30 % de la valeur faciale de l'action selon la méthode Black-Scholes. Les sociétés de conseil utilisent également d'autres modèles de valorisation dans le cadre de la comptabilisation obligatoire prévue par les nouvelles normes comptables internationales IFRS 2.

et plus récemment en Grande-Bretagne<sup>1</sup>. Le faible nombre de données disponibles jusqu'à une période récente explique la relative rareté des travaux français. Ces études soulèvent des problèmes méthodologiques dans la mesure où toutes les composantes de la rémunération ne sont pas rendues publiques par l'entreprise et qu'en tout état de cause, certains éléments différenciés posent de redoutables problèmes d'évaluation : plans de retraites, options de souscription d'actions. En général, l'existence même et la valeur de ces éléments sont soumises à différentes conditions (par exemple, pour les plans de retraite comme pour les stock-options, la poursuite de la carrière de l'intéressé dans l'entreprise est souvent nécessaire pour qu'il puisse en bénéficier). L'évolution de la valeur des options dépend en outre des conditions générales sur le marché boursier dans son ensemble et pas seulement des résultats de l'entreprise.

Les études concluent généralement que le lien statistique entre la rémunération directe des dirigeants (en excluant les options de souscription d'actions) et les résultats boursiers des entreprises est faible. Dans les études qui ont trouvé une relation statistiquement significative, le lien reste faible (Jensen et Murphy, 1990 ; Conyon et al., 1995). Des études plus récentes suggèrent que cette relation s'est affaiblie au cours des années 80 au point de devenir statistiquement insignifiante au début des années 1990.

La mise en place de rémunérations à forte composante variable au cours des années récentes ne donne peut-être pas encore le recul suffisant pour en mesurer l'impact. En France, les sociétés du CAC 40 pratiquent une part variable (versée en  $t + 1$ ) du revenu présentant de grandes disparités, parfois à peu près égale à la part fixe pour (entre autres) J.-F. Dehecq,

L. Owen-Jones, parfois très inférieure, de l'ordre du quart pour D. Ferrero, ou pouvant aller jusqu'au triple pour A. Joly (2002). La part variable est cependant bien moins importante qu'aux États-Unis, où elle peut aller jusqu'à 5 millions de \$, en raison, notamment, de la fiscalité américaine qui plafonne (à 1 million de \$) la déductibilité, dans les charges des sociétés, de la part fixe des rémunérations.

## Le cadre culturel et institutionnel français

### *Les organes de direction des grandes entreprises françaises*

Parmi les caractéristiques des entreprises françaises, il faut noter une très grande dispersion de taille ; 95 % des entreprises sont de très petite taille (10 salariés et moins). Il est clair que dans celles-ci, la structure juridique retenue entérine la confusion des pouvoirs de direction et la propriété du capital. La question d'une répartition des pouvoirs ne se pose que dans le cadre d'entreprise de moyenne et grande taille.

Pour les grandes entreprises, le statut juridique majoritaire est la Société Anonyme (SA). Les sociétés du CAC 40 sont toutes des SA<sup>2</sup>, sauf 2 (Lagardère et Michelin, commandites par actions). La SA peut être dirigée par une :

- structure moniste - un P-DG cumulant les fonctions de direction générale de la société et celles de président du conseil d'administration, doté des plus larges pouvoirs de représentation et de décision (stratégique comme opérationnelle). Les SA ont également la possibilité de dissocier les fonctions de président du CA et de directeur général ;
- structure duale - un conseil de surveillance et un directoire se partageant les pouvoirs. Cette seconde forme représentait, au 31 décembre 2003, 20 % des sociétés du CAC 40.

1. Conyon et al., « Taking care of business : executive compensation in the United Kingdom ». *The Economic Journal*, n° 105, May 1995.

2. Deux sociétés du CAC 40 sont des SA de droit néerlandais (EADS et St Microelectronics).

## Rémunération des mandataires sociaux et principe de transparence

### Les principes

Le conseil d'administration est seul compétent pour décider de la rémunération du président, du directeur général et des directeurs généraux délégués. Cette rémunération a un caractère institutionnel, c'est-à-dire que la procédure d'autorisation des conventions réglementées ne s'applique pas. Toutefois, cette procédure de contrôle est prévue pour toute rémunération exceptionnelle ou prime de départ à la retraite attribuée au dirigeant.

Alors que, jusque-là, l'obligation de publication se limitait au montant agrégé des cinq ou dix plus fortes rémunérations, selon la taille de l'entreprise, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) du 15 mai 2001 impose aux dirigeants de SA de publier annuellement le montant des rémunérations allouées aux dirigeants.

Cette obligation qui s'appliquait initialement à toutes les SA a été mal perçue par les chefs d'entreprises qui y ont vu une atteinte à leur vie privée. L'application de cette règle était très inégale. La loi de Sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 est revenue sur ce point. Désormais, l'établissement du rapport annuel détaillant le montant des rémunérations de chaque mandataire social n'est obligatoire que dans les sociétés cotées ou non cotées, mais contrôlées par une société cotée.

La loi NRE a introduit une obligation supplémentaire d'information relative aux rémunérations versées à chaque mandataire social, c'est-à-dire, les administrateurs, le directeur général, les directeurs généraux délégués ainsi que les membres du directoire et ceux du conseil de surveillance.

Le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale doit rendre compte de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés durant l'exercice social à chaque mandataire

social. Cette information doit être individuelle et nominative.

Sont notamment visés les salaires, les jetons de présence, les compléments de retraite, et les sommes proportionnelles au chiffre d'affaires, le montant des stock-options attribuées et exercées par les mandataires sociaux de l'entreprise. La liste des dix premiers bénéficiaires de l'année en termes d'exercice des stock-options comme d'attribution de nouvelles options doit être mentionnée.

Le rapport doit également indiquer le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chaque mandataire a reçus de la part des sociétés contrôlées. Il doit être déposé au greffe du Tribunal de commerce. L'information est en principe accessible aux tiers et communiquée au comité d'entreprise.

Les principes de bonne gouvernance ont conduit les grandes entreprises à se doter d'un comité des rémunérations. Selon les recommandations du Rapport Bouton (2002), il ne doit comporter aucun mandataire social et se composer majoritairement d'administrateurs indépendants. Il devrait être doté d'un règlement précisant ses attributions et modalités de fonctionnement approuvé par le CA auquel il rend compte et son activité doit être retracée dans le rapport annuel.

Le rapport Bouton a conclu « *qu'il n'était pas souhaitable de modifier les règles françaises selon lesquelles c'est le CA qui détermine la rémunération du président, du directeur général et des directeurs généraux délégués, les actionnaires en étant informés par l'intermédiaire du rapport annuel qui devrait en outre comporter un exposé des principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants.*

*Le comité des rémunérations a un rôle central à jouer dans la détermination de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux. Il doit procéder à la définition des règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'éva-*

luation faite annuellement des performances de ces mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise ; il doit ensuite contrôler l'application annuelle de ces règles.

*Il devrait également apprécier l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par ces dirigeants, y compris les avantages en matière de retraite et les avantages de toute nature.» (ib)<sup>1</sup>.*

La possibilité de soumettre tous les éléments de la rémunération des dirigeants de la société à un vote séparé (éventuellement indicatif) de l'assemblée générale a été envisagée, comme c'est le cas en Grande-Bretagne.

### Les pratiques

Concernant la composition du conseil d'administration<sup>2</sup>, des dirigeants salariés de la SA peuvent (ce n'est pas une obligation légale) en faire partie dans la proportion d'un tiers maximum, rarement atteint, représentant les salariés actionnaires dès qu'ils atteignent plus de 5 % du capital. Ces règles restreignent, en France, contrairement à d'autres pays, le poids potentiel de la technocratie dans le gouvernement d'entreprise.

Une pratique bien ancrée voulait, jusqu'à la mise en œuvre des pratiques de bonne gouvernance à partir de 1996, que les administrateurs, au fil des renouvellements (mandat d'une durée maximum de 6 ans), soient des personnalités, co-optées, désignées par le P-DG au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires qui les acceptait.

L'évocation du principal vivier de recrutement des dirigeants des grandes sociétés françaises est intéressante par l'éclairage qu'elle apporte sur les particularités de leur fonctionnement. D'après M. Bauer et B. Bertin-Mourot, 1996, les dirigeants des 200 premières entreprises françaises sont, dans la proportion de 36 %, passés par l'École Polytechnique (X) et l'École Nationale d'Administration (ENA), par l'X ou l'ENA (dans la proportion de 14 %), et/ou par l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) (7 %), soit donc près de 60 % des dirigeants de grandes entreprises formés par l'X, et/ou l'ENA, HEC, Sciences Po (M. Bauer et B. Bertin-Mourot, 1996 ; P.Windolf, 1999).

Ces traits sont plus marqués encore sur les sociétés du CAC 40 puisque 26 dirigeants (66 %) ont fait l'X et/ou HEC, l'ENA, l'IEP de Paris (cf. annexe).

Cette homogénéité des formations ainsi que des parcours professionnels (public-privé) et l'esprit de corps qui l'accompagne expliquent les liens noués entre membres de ce monde fermé, pour qui l'avenir professionnel s'est trouvé tracé dès le concours d'admission lequel venait après un processus draconien de sélection au cours des études secondaires. Ces facteurs ont expliqué, jusqu'à la fin des années 1990, les échanges d'administrateurs et les liens existant entre entreprises<sup>3</sup>. Les préconisations de bonnes pratiques limitent le cumul des mandats (à 5 maximum), leur durée (souhaitée à 4 ans), la taille des CA (à 14 membres) et le croisement d'administrateurs qui a pu jouer un rôle

1. « *J'estime qu'un président membre d'un comité des rémunérations d'une autre société ne devrait pas accepter que le président de ladite société siège dans son conseil d'administration* », Philippe Poincloux, *partner* chez Towers Perrin. Réponse du président Pascal Clément : « *C'est néanmoins souvent le cas* ». Audition auprès de la Mission d'information de l'Assemblée nationale française sur la réforme du droit des sociétés, 23 octobre 2003.
2. Guyon Y., « Dix ans d'évolution des conseils d'administration en France ». *Revue Internationale de Droit Économique*, n° 1, 1998.
3. Ainsi, les cinq entreprises impliquées dans les OPA de 1999 partageaient-elles des administrateurs et/ou des actionnaires. L'exemple le plus frappant était donné par Claude Bébéar, administrateur à la fois de la BNP et de la Société Générale et P-DG d'AXA, actionnaire important des deux banques considérées (et aussi de Paribas).

majeur dans la fixation des rémunérations des dirigeants. La part des administrateurs indépendants (libre d'intérêts à l'égard de la société et de sa direction) est passée, en moyenne, à 40 %.

Une particularité du capitalisme français est d'avoir fait un usage particulier de la société anonyme pour l'organisation des activités économiques. C'est ainsi qu'il existe en France un très grand nombre de SA qui ne sont pas tournées prioritairement vers la collecte de fonds sur les marchés financiers mais qui sont détenues par d'autres sociétés dont elles sont, en fait, des divisions. Ces filiales ont pu avoir une origine historique : au cours d'un processus de croissance externe, la prise de contrôle peut laisser subsister tout ou partie de la société contrôlée, mais il n'est pas rare non plus que l'organisation en filiales corresponde à une étape de la croissance ou à une simple restructuration de l'entreprise dans le but d'améliorer l'efficacité ou de préparer des opérations externes ultérieures. Si le droit français a progressivement pris en compte l'existence de ces liens entre sociétés juridiquement indépendantes, les règles de consolidation de ces groupes de sociétés restent relativement élastiques et l'homogénéité des pratiques est loin d'être assurée.

Ces facteurs expliquent la répartition observée de l'actionnariat des sociétés françaises où le contrôle par un actionnaire majoritaire correspond à la majorité des cas. Cette situation correspond aussi bien à la situation d'entreprises

familiales<sup>1</sup> qu'à des filiales, parfois cotées, de sociétés. L'existence de ces filiales donne une grande souplesse au fonctionnement des sociétés. Du point de vue interne, elle facilite également l'évaluation des performances des différentes parties qui composent le groupe ainsi que l'évaluation des dirigeants. Le marché des dirigeants des plus grandes sociétés est, en partie, alimenté par ces filiales dont les dirigeants ont la possibilité de montrer leurs qualités avant d'accéder à la direction des plus grandes sociétés. En présence de telles structures pyramidales, les formes du contrôle immédiats<sup>2</sup> sont peu significatives pour comprendre les relations entre actionnaires et dirigeants qui n'ont de sens qu'au niveau du contrôle final<sup>3</sup>.

### Les composantes de la rémunération

Nous examinerons d'abord les rémunérations visées par la loi. En France, la loi fixe les conditions dans lesquelles les jetons de présence, les rémunérations exceptionnelles et la rémunération du président du conseil d'administration sont fixées.

L'assemblée générale statue sur le principe de l'attribution et le montant global des jetons de présence, qui constituent une somme fixe annuelle (tout montant proportionnel, variable ou indexé est prohibé). Les montants peuvent être très divers. La répartition de la somme globale entre les membres du conseil d'administra-

1. « *Quinze familles contrôlent près de 35 % de la capitalisation boursière de la place de Paris, ce qui constitue un record européen* ». In *Mieux gouverner l'entreprise*, rapport de l'Institut Montaigne, mars 2002.
2. Une seule société A en contrôle interne peut « contrôler » fermement des dizaines de filiales et autant de PDG qui sont *de facto* des salariés de la société A. C'est pourquoi des statistiques basées sur le seul contrôle immédiat ont le tort de mélanger la situation du DG de la société A qui est la seule vraiment significative avec celle des DG des filiales.
3. Ainsi s'expliquent les divergences entre la répartition du contrôle calculée de façon exhaustive par L. Bloch et E. Kremp (« *Ownership and control in France* », *INSEE et Banque de France*, février 1998) qui se caractérise par un degré de concentration élevé de la propriété directe du premier actionnaire et la répartition que l'on peut déduire d'échantillon de taille plus limitée mais dans lequel le contrôle final a pu être établi. Ainsi, A. et C. Alcouffe (1997) insistent sur la dispersion de la propriété, l'enracinement et l'indépendance des dirigeants grâce aux liens personnels et financiers.



tion appartient à ce dernier. Il semble que, dans la majorité des sociétés, la répartition se fasse de manière égalitaire, mais aucune disposition légale ne s'oppose à ce qu'il en soit autrement. Le premier rapport Viénot évoquait la possibilité de proportionner individuellement les jetons de présence à l'assiduité des administrateurs aux réunions ;

Pour les rémunérations exceptionnelles et la rémunération du président, seul le conseil est compétent. Le comité des rémunérations ne peut se substituer à lui. La loi ne fixe aucun critère définissant les modalités de la rémunération du Président. L'intéressé peut même participer au vote du conseil qui la fixe, éventuellement avec voix prépondérante. La rémunération peut être en espèces et en titres.

### En espèces

Elle est pour partie fixe, pour partie variable (bonus) en fonction de mesures de performance qui sont généralement comptables en France: résultat brut avant intérêts et amortissements, résultat net avant ou après impôt, résultat par action et rentabilité des capitaux, des mesures qualitatives ou quantitatives liées à la nature des responsabilités occupées. Le cours boursier est peu retenu pour déterminer le bonus. Une pratique courante dans les pays anglo-saxons est le bonus indexé sur des seuils de performances quantitatives : par exemple, Rockwell International a mis au point un barème progressif de bonus basé sur le bénéfice net : 2 % pour les premiers 100 millions, 3 % pour les 50 suivants, 4 % pour les 25 suivants et 5 % pour le solde<sup>1</sup>.

Les performances auxquelles sont liées les bonus ne sont pas exclusivement celles de la société dans laquelle se trouve le dirigeant et peuvent intégrer les performances du groupe ou de la multinationale (avec un système de

pondération variable : x % pour la valeur des indicateurs en France, y % en Europe).

Si le bonus n'est pas, en France, défini par la loi, la jurisprudence affirme qu'il doit être lié aux résultats.

### En titres

La rémunération, qui a alors un caractère différé, peut prendre la forme de *distribution d'actions*, dont la valeur est liée à la performance (boursière), mais plus difficile à cerner puisque fonction des dates et des cours, et, dans le cas d'entreprises non cotées, fonction de la liquidité des titres. Dans ce registre, le dirigeant peut réduire le risque de se retrouver prisonnier de ses droits sociaux en se faisant consentir, au cours de son mandat, une promesse de rachat de ses titres. Cette promesse n'est valable que si elle est conclue entre le dirigeant et un tiers, et non par les membres du conseil ou les actionnaires majoritaires, car alors, selon la jurisprudence, cette promesse pourrait être un moyen de limiter l'extension du principe de révocabilité *ad nutum* du dirigeant.

L'attribution d'options sur actions est une autre manière de rémunérer qui a été reconnue par le droit français en 1970 et s'est répandue dans les entreprises cotées et, dans une moindre mesure, non cotées. Le principe est le suivant : le bénéficiaire a la possibilité d'acquérir des actions de la société qui l'emploie (ou d'une société du groupe) pendant une certaine période, et pour un prix fixé au départ. Si, par rapport à ce prix, qui peut être inférieur (jusqu'à 20 % inférieur) à la valeur des actions au moment de l'attribution des options, lorsque le bénéficiaire peut lever son option (le délai varie selon les entreprises) les actions se sont appréciées, le bénéficiaire peut alors souhaiter exercer son option et donc acheter les actions au prix convenu. Pour réaliser la plus-value potentielle encore faut-il pouvoir acheter puis

1. Gomez-Mejia L., « Executive compensation : a reassessment and a future research agenda ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, 1994.

revendre à un cours avantageux et tenir compte des dispositions fiscales en la matière. Si le dirigeant conserve les actions, il reste exposé au risque d'une chute du titre. Toutefois, les banques proposent des services de couverture des risques, qui permettent de se protéger contre une chute du titre.

Certains comités des rémunérations imposent des conditions de performance à l'exercice des options.

Un autre aspect crucial de la rémunération des dirigeants en titres concerne les effets de la dilution du capital et l'incidence du renforcement du pouvoir managérial sur les choix stratégiques, notamment quand ils sont risqués.

Enfin, en France, les limites de l'information des actionnaires en matière de plans d'options puisqu'ils ne sont consultés que sur les principes. En effet, l'assemblée extraordinaire autorise le *principe* du plan, précise le délai au cours duquel les options pourront être attribuées, détermine enfin les *modalités* de fixation du prix des options. L'initiative de la proposition du plan, la gestion pratique du plan, et donc la répartition effective des options entre les bénéficiaires se traitent au niveau du conseil. Plus incomplète encore est l'information des actionnaires lorsque les plans d'options concernent des filiales.

Quant au contrôle par les commissaires aux comptes (et par l'AMF pour les sociétés cotées), leur intervention est limitée à un avis à donner sur les modalités proposées pour la fixation du prix des options. D'où, en conclusion, un dispositif de rémunération largement discrétionnaire.

### *Autres éléments de rémunération*

Ils se décomposent en remboursement de frais (réels) et attribution d'avantages en nature. Les avantages en nature peuvent être très divers et substantiels en raison notamment de leur éventuelle défiscalisation. Y figurent classiquement la mise à disposition de véhicules, logements, personnels, carte de crédit pour le

règlement de frais divers, conseil fiscal, adhésion à des clubs, voyages d'accompagnement de l'épouse, services d'un chauffeur, installation d'un système de sécurité au domicile, etc.

La prise en charge par l'entreprise de primes d'assurance pour le compte du dirigeant peut à la fois être un élément important de rémunération et renforcer la sécurité et les garanties de ce dernier :

- assurance décès ;
- assurance perte d'emploi ;
- cotisations de retraite. Le système à cotisation définie, « retraite-chapeau », dans lequel l'entreprise s'engage à verser une cotisation proportionnelle à la rémunération du dirigeant salarié, les sommes capitalisées étant reversées sous forme de rente (supérieure à la moitié de la rémunération finale au moment de la retraite). L'entreprise contracte une obligation vis-à-vis du dirigeant. L'ouverture des droits est subordonnée à la présence du bénéficiaire dans l'entreprise au moment de la liquidation de sa retraite. Le régime à prestation définie permet à l'intéressé de se garantir une rente donnée. Les versements libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure. Les droits acquis le sont définitivement, même si le salarié quitte l'entreprise.

La fiscalité et les cotisations sociales dues sur ces cotisations varient selon les modalités :

- assurance-vie : l'entreprise peut souscrire un contrat de capitalisation. Les cotisations bénéficient d'une marge de défiscalisation pour le bénéficiaire.
- golden parachute : indemnité prévue dans le contrat d'embauche et versée en cas de rupture de contrat. Elle est imposable comme un salaire (sauf si le bénéficiaire prouve que cette indemnité correspond à un préjudice moral, la rupture entraînant, par exemple, une difficulté spéciale à retrouver un emploi équivalent). Certains contrats prévoient aussi une indemnité à l'arrivée du dirigeant dans l'entreprise,



- indemnité liée à une clause de non-concurrence.

Dans certains cas, l'objectif des modalités de rémunération peut être surtout fiscal, comme pour le :

- « split » paiement : l'entreprise, qui a par hypothèse des filiales à l'étranger, peut fractionner la rémunération (ou certains éléments de celle-ci) entre différents pays en faisant valoir que le salarié exerce son activité dans une ou plusieurs filiales étrangères. Une partie du salaire peut ainsi être domiciliée dans un pays où la fiscalité est plus favorable,
- intéressement, participation, plan d'épargne, avantages propres à l'entreprise peuvent (sous conditions) bénéficier également aux dirigeants salariés.

### La marge discrétionnaire des dirigeants

Dans la mesure où la part variable de la rémunération est liée à une performance et repose sur la réalisation d'objectifs définis, qui a le *pouvoir d'évaluer* précisément ces derniers ? Dans l'organisation des sociétés françaises, notamment de la SA, ce pouvoir est largement entre les mains des dirigeants<sup>1</sup>.

Certaines questions se posent :

- dans la mesure où les actionnaires délèguent aux dirigeants la présentation des résultats comptables et financiers, pourquoi accepteraient-ils, en outre, pour ces mêmes dirigeants, un système de rémunération qui peut les inciter à *manipuler* ces mêmes résultats ;

- cette situation est-elle la plus favorable aux actionnaires ? À l'intérêt social ?

L'existence d'une rémunération variable en fonction du degré de réalisation d'objectifs peut engendrer, de la part des dirigeants, un comportement de lissage des résultats, notamment par modulation de la répartition des éléments de l'objectif dans le temps.

Étudiées dans l'optique de la théorie de l'agence, ces questions appellent un certain nombre de remarques. Tout d'abord, l'incidence de la composition de la rémunération du dirigeant sur ses choix d'évaluation comptable et financière. Ensuite, si les résultats sont volontairement lissés, c'est que le dirigeant (l'agent) a connaissance des vraies données et les dissimule aux actionnaires (le principal) par leur transcription comptable. Ce qui suppose également que le commissaire aux comptes ne décèle pas les écarts ou ne les rapporte pas. Ce qui est donc en jeu, c'est l'aptitude du principal à rectifier ou décoder les données produites par l'agent. Intuitivement, on peut admettre que si le principal peut rectifier, alors la stratégie de l'agent doit le conduire à publier des données réelles. L'analyse de cette situation tripartite peut conduire aux limites du sophisme: considérons, par exemple, le cas d'un commissaire aux comptes « paresseux ». Le principal, pour obtenir un contrôle efficace, doit inciter l'agent à biaiser les résultats, car si le commissaire aux comptes a confiance dans la validité des chiffres communiqués par l'agent, il ne les contrôlera pas.

La justification la plus immédiate à la délégation, aux dirigeants, du pouvoir en matière de choix de méthodes d'évaluation réside dans

1. Alors que Vivendi a perdu plus de 80 % de sa valeur boursière en un an, a affiché 13,6 milliards d'euros de perte, en 2001, et 23,3 milliards, en 2002, M. Messier a bénéficié d'une augmentation de rémunération grâce à son mode de calcul. Celle-ci comprend un salaire de base plus un bonus, calculé en grande partie à partir de l'Ebitda (résultat brut d'exploitation avant intérêts et amortissements). Le critère ne pouvait être plus favorable. Compte tenu des acquisitions réalisées en 2001, ce référentiel a augmenté mécaniquement au même rythme, bien que le groupe ait rencontré d'énormes difficultés financières et de trésorerie. (Martine Orange, *Le Monde* du 3 avril 2003).

l'hypothèse qu'eux seuls ont accès à certaines informations. La délégation est ainsi la seule façon, pour les actionnaires d'accéder à l'information. Les cas de figure, dans la vie des entreprises, où un agent est évalué sur la base d'indicateurs qu'il influence ou produit lui-même sont courants, notamment au niveau opérationnel, pour des tâches relativement étroites, où, en contrepartie, les déclarations de l'agent peuvent être vérifiées par d'autres sources et où résultats et efforts sont sensiblement corrélés. La difficulté aux niveaux les plus élevés réside dans le caractère agrégé de l'information et le nombre restreint des indicateurs de performance qu'il est possible de retenir.

La marge discrétionnaire peut s'exercer notamment à certaines périodes clés :

- l'entrée en fonction : le dirigeant sera tenté de présenter l'état de la société à son entrée en fonction, et donc la gestion de ses prédécesseurs, sous un angle négatif, de façon à mettre en relief ses propres performances,
- les renouvellements de mandat et les révisions de rémunérations : si le système des rémunérations relie très étroitement rému-

nerations et performances, à ces étapes importantes, les dirigeants seront incités à présenter par tous moyens un état favorable de leurs performances au détriment, éventuellement, de la qualité de l'information fournie aux actionnaires.

Ces questions importantes pourraient trouver réponse dans :

- une plus grande transparence des rémunérations et une plus grande responsabilisation des membres des comités des rémunérations, afin qu'ils puissent exercer un véritable contre-pouvoir face au président et imposer des conditions de performance du président à l'exercice de ses options ou la possibilité de voir la rémunération variable diminuer. « *C'est pourquoi, s'il faut certes favoriser la transparence des rémunérations, il convient surtout de renforcer la responsabilité des administrateurs*<sup>1</sup> ».
- l'analyse des déterminants économiques de la création de valeur de l'entreprise permettant de sélectionner les critères de performance pour la partie variable de la rémunération.

1. « *Les mandataires qui sont de gros actionnaires d'une société - de l'ordre de 30 à 40 % - sont beaucoup plus durs dans leur rôle de membre du comité des rémunérations que dans d'autres sociétés, parce que la société est leur bien propre.* » (Philippe Poincloux, audition de Assemblée nationale *id*).

## Bibliographie

- Alcouffe C., « Judges and CEO : French aspects of corporate governance ». *European Journal of Law and Economics*, vol. 9, 2000.
- Alcouffe A. et C., « Control and executive compensation in large French Companies ». *Journal of Law and Society*, vol. 24, n° 1, March 1997.
- Assemblée nationale française, PV de l'audition de M. Philippe Poincloux, *partner* chez Towers Perrin auprès de la Mission d'information de l'Assemblée nationale française sur la réforme du droit des sociétés, 23 octobre 2003.
- Bauer M., Bertin-Mouro B., « Vers un modèle européen de dirigeants ? ». *CNRS et Boyden*, 1996.
- Bouton D., *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, MEDEF/AFEP AGREF, septembre 2002.
- Institut Montaigne, *Mieux gouverner l'entreprise*, groupe de travail sous la présidence de L. Ménière.
- Jensen M.C., Murphy K.J., « Performance Pay and Top Management Incentives ». *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 2, 1990.
- Peretti J.-M., Roussel P. (dir.), *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 2000.
- Viénot M., « Rapport sur le conseil d'administration des sociétés cotées ». *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n° 8, 1995.
- Viénot M., « Rapport du Comité sur le gouvernement d'entreprise », AFEP et MEDEF, juillet 1999.
- Windolf P., « L'évolution du capitalisme moderne » : la France dans une perspective comparative ». *Revue française de sociologie*, 1999.

## Annexe

Formation des dirigeants du CAC 40		
Lindsay Owen-Jones	L'Oréal	BA, Institut européen d'administration des affaires
Édouard Michelin	Michelin	École Centrale Paris
Antoine Zacharias	Vinci	ENSEEIH
Daniel Bernard	Carrefour	HEC
Daniel Bouton	Société générale	IEP Paris, ENA
Igor Landau	Aventis	HEC
Patrick Le Lay	TF1	École supérieure des travaux publics, IEP Paris
Thierry Desmarest	Total	X Mines
Martin Bouygues	Bouygues	Bachelier
Franck Riboud	Danone	École Polytechnique de Lausanne
Jean-René Fourtou	Vivendi Universal	X
Jean-François Dehecq	Sanofi Synthélabo	Arts et Métiers
Henri de Castries	Axa	HEC, ENA
Philippe Camus	EADS	ENS (Ulm, Physique), IEP Paris
Louis Schweitzer	Renault	Licence Droit, IEP Paris, ENA
Jean-Martin Folz	Peugeot	X Mines
Patrick Ricard	Pernod Ricard	Études secondaires
Serge Weinberg	PPR	Licence Droit, IEP Paris, ENA
Henri Lachmann	Schneider Electric	Expertise comptable, HEC
Gérard Mestrallet	suez	X, ENAC, IEP Toulouse
Michel Pébereau	BNP Paribas	X, ENA
Pierre Bouchut	CASINO	HEC
Thierry Breton	France Télécom	École supérieure d'électricité
Jean-Louis Beffa	Saint-Gobain	X Mines I IEP Paris
Bertrand Collomb	Lafarge	X Mines, licence Droit, PhD Business administration
Henri Proglia	Véolia environnt.	HEC
Jean-Marc Espalioux	Accor	Droit, Sciences économiques, IEP Paris, ENA
Serge Tchuruk	Alcatel	X École supérieure de l'armement
Pierre Richard	Dexia	X Ponts, Études de planification urbaine en Pennsylvanie
Arnaud Lagardère	Lagardère	DEA d'Économie d'entreprise Dauphine
Pasquale Pistorio	ST Microelectronics	École Polytechnique de Turin (électronique)
Benoît Potier	Air Liquide	École centrale des Arts et Manufactures INSEAD

Paul Hermelin	Cap Gemini	X, ENA
Denis Ranque	THALES*	X Mines
Jean Laurent DG	Crédit agricole	École nationale supérieure de l'aéronautique, master of science de la Wichita State University
Jean-Philippe Thierry	AGF	DES Sciences économiques, IEP Paris
Charles Dehelly	Thomson	EN Arts et Métiers
Guy Dollé	Arcelor	X
Pierre Bellon	Sodexo	HEC
Bernard Arnault	LVMH	X

Source : *rapports d'activité des sociétés, Who's Who en France, dictionnaire Lafite, et presse spécialisée (les Échos, notamment).*

# Le salaire des dirigeants

Shaun TYSON<sup>1</sup>

L'évaluation du salaire et de la performance au niveau des dirigeants est de toute première importance. Le lien qui s'instaure inévitablement entre les questions du salaire et de la performance fait que celui-ci prend une dimension stratégique pour les organisations. Et parce que la performance de l'entreprise peut être stimulée par un programme de rémunération adéquat, les questions sur ce lien, qui découlent de la séparation entre la propriété et le contrôle, sont essentielles pour la manière dont les rémunérations accordées à ceux qui se trouvent au sommet sont structurées et décidées.

## Introduction

La question des performances est récemment devenue l'objet d'interventions de la part des gouvernements en Europe et aux États-Unis. S'il n'y a pas un lien manifeste entre les salaires des principaux dirigeants et la performance, cela implique qu'il n'y a pas de système satisfaisant pour lier les rémunérations et la réalisation des objectifs, le résultat de cette situation étant que les dirigeants sont trop bien rémunérés alors que l'entreprise est en échec. L'importance de cette question peut être résumée en quatre parties.

Tout d'abord, la performance est un enjeu clé. Il y a de grandes différences entre les rémunérations offertes à ceux qui se trouvent tout en haut de l'échelle et celles que perçoivent les salariés des niveaux inférieurs. La corrélation entre le salaire et la performance dépend de sa « visibilité », du rapport que les administrateurs peuvent percevoir entre leurs actions et leur rémunéra-

tion. C'est pourquoi les objectifs devraient être répercutés vers le bas dans une organisation, avec des rémunérations adéquates stimulant les performances à tous les niveaux. Si la performance n'apporte pas des rémunérations adéquates, la confiance dans les critères utilisés est compromise, et la motivation diminue.

Viennent ensuite les questions éthiques. Les montants disproportionnellement élevés de salaires et les hauts niveaux d'avantages reçus par ceux qui se trouvent au sommet des organisations défient les idées de justice distributive, dans la mesure où les rétributions de quelques privilégiés ne sont pas proportionnelles à leurs efforts. Ils constituent également une source de tension pour les groupes d'actionnaires qui ne pensent pas avoir suffisamment d'influence, en dépit des dégâts potentiels que peuvent causer des salaires excessifs, lorsque le leadership des dirigeants est mis en cause.

De plus, dans le monde entier, les gouvernements estiment qu'il est conforme à l'intérêt

---

1. Traduit de l'anglais.

public qu'ils interviennent dans les décisions prises par les administrateurs concernant leur propre rémunération. Renoncer à contrôler ce domaine aurait pour conséquence de réduire les investissements et nuirait au fonctionnement du système capitaliste. La forme de ces interventions a généralement été de renforcer les règles de transparence et d'octroyer aux actionnaires un plus grand contrôle sur la politique de rémunération des membres du conseil d'administration. Les gouvernements doivent donc légiférer parce que les entreprises doivent être bien dirigées pour assurer le bon fonctionnement des marchés de capitaux.

Enfin, les administrateurs sont connus des investisseurs institutionnels et du monde des affaires. La manière dont les CEO et les autres membres de conseils d'administration se conduisent et s'acquittent de leur tâche, est rapportée dans la presse économique et peut affecter le cours de l'action et les perspectives à long terme de l'entreprise.

### Les normes de performance

Les normes de performance des administrateurs sont inévitablement liées aux objectifs de l'entreprise. Dans les entreprises privées qui ont des actionnaires, les objectifs de l'entreprise seront le plus souvent orientés vers la rentabilité et les intérêts des actionnaires, même si l'on peut parfois avancer que des objectifs plus larges, comme un tableau de bord prospectif, peut avoir son intérêt. Quels qu'ils soient, les critères qui seront retenus serviront alors à mesurer la performance des administrateurs. Inévitablement, ceux-ci seront souvent des critères comptables ou basés sur le marché.

Les critères comptables sont, notamment, le bénéfice par action (BPA) ou la rentabilité du capital investi (RCI), ainsi que d'autres instruments se rapportant au bénéfice. Par exemple :

$$\text{Bénéfice par action (BPA)} = \frac{\text{Bénéfice}}{\text{nombre d'actions ordinaires}}$$

Dans ce cas-ci, une augmentation du pourcentage de rémunération serait calculée sur le pourcentage d'augmentation des bénéfices de la société sur l'année.

### Autres mesures

$$\text{Rentabilité du Capital Investi (RCI)} = \frac{\text{Bénéfice}}{\text{Actif net}}$$

Les critères comptables sont fondés sur les performances historiques ; elles sont intrinsèquement tournées vers le passé et sont tributaires des pratiques comptables comme, par exemple, la manière de traiter les amortissements ou les flux financiers. Les dépenses peuvent être considérées comme des actifs dans la recherche et développement ou comme des frais. Si une société a des flux financiers stables, des données comptables sont utiles et elles peuvent produire des indications plus détaillées. Prendre des données comptables comme objectifs pour la rémunération des administrateurs peut être bénéfique lorsque les questions d'efficacité et de réduction des coûts sont importantes pour l'avantage concurrentiel.

Les critères boursiers sont fondés sur les cours des actions. Ces marchés ont généralement recours à des ratios comme la Rentabilité Totale pour l'Actionnaire (RTA) et le PER (*price earning ratio*). Ils sont calculés comme suit :

- RTA : hausse du cours de l'action et dividendes perçus dans une année donnée.
- PER :  $\frac{\text{cours de l'action en bourse}}{\text{bénéfice par action (BPA)}}$

Ces critères sont fondés sur l'idée que le marché est le principal déterminant de la valeur d'une entreprise. C'est l'hypothèse du marché efficient. Le RTA indique ce que l'entreprise est censée valoir à un moment donné (non ce qui s'est passé il y a un an ou deux - qui est indiqué par les comptes annuels de l'année précédente et le niveau des bénéfices). Le PER est l'idée que se fait le marché du potentiel de croissance d'une entreprise. On peut ici se rendre compte de l'intérêt des critères boursiers fondés sur la performance pour des entreprises dont les



produits et services évoluent rapidement et sont orientés vers le futur.

Des objectifs plus larges, plus équilibrés, se sont depuis imposés. Le tableau de bord prospectif (TBS) a été mis au point par Robert Kaplan en 1992 (Balanced Business Scorecard, BSC) et est devenu un outil de management stratégique avec les travaux de Kaplan et Norton (2001). Il définit quatre axes principaux :

- financier (BPA, Croissance/revenu, hausse des bénéfices) ;
- client (Part de marché, satisfaction des clients, conservation de la clientèle, références) ;
- processus internes (Coût des services, rapidité, durée de cycle, sécurité de l'emploi) ;
- apprentissage et Innovation (efficacité du changement, formation du personnel, développement du capital social)

La « visibilité » du lien entre les actions des administrateurs et les critères retenus, est importante si l'on veut que les normes de performance aient une influence sur le comportement.

Le but devrait être que les objectifs et les normes de performance se diffusent vers le bas, de sorte que la performance de l'entreprise et celle de l'administrateur soient identiques. Cependant, comme les modèles de rémunération reposent souvent sur des attributions d'actions effectuées les années précédentes, il y a toujours un danger qu'une rémunération importante soit attribuée à un administrateur au moment même où les performances de l'organisation commencent à décliner.

## Les questions éthiques

Les questions éthiques se rapportant à la rémunération des administrateurs ont été portées à l'attention de l'opinion publique au cours de la dernière décennie, à la suite de scandales financiers comme ceux d'Enron, Parmalat et quelques autres faillites, ainsi que de quelques rétributions à l'occasion de fusions et acquisitions. Ces « primes à l'échec » ont été dénon-

cées par le gouvernement britannique lui-même, dans un livre portant justement ce titre. Les scandales dans les journaux et les débats dans les médias ont souvent été déclenchés par des révélations concernant un « gros chat » (*fat cat*). Le fond de ces problèmes est le contraste entre les sommes d'argent considérables que reçoivent les administrateurs, alors que leurs subordonnés doivent faire face à des situations de plus en plus pénibles, quand ils ne risquent pas de perdre leur emploi. Quand une entreprise se porte bien, de fortes rémunérations sont acceptées, mais se développe le sentiment que les administrateurs obtiennent des augmentations importantes, quelles que soient les performances de leur organisation.

Le paiement de bonus, de programmes incitatifs à long terme, de retraites, de primes de départ, de même que le montant initial important des salaires, ont tous été examinés (*cf.* ci-dessous). Ce qui reste cependant le plus consternant, c'est la différence prodigieuse entre ce que perçoivent les administrateurs et ce que gagnent les employés ordinaires, surtout si les performances de l'entreprise sont mauvaises.

Rapport entre la rémunération des administrateurs et de leurs salariés :

- administrateurs américains  
531 x le salaire moyen d'un salarié de base ;
- administrateurs français  
554 x le salaire minimum ;
- administrateurs britanniques  
600 x le salaire minimum.

Les scandales ont créé des tensions entre les administrateurs et les investisseurs. On en arrive ainsi au cœur du problème de la séparation entre propriétaires et dirigeants. Sur le plan éthique, on peut considérer qu'il s'agit d'un problème de justice distributive, dans lequel il faudrait au moins que les inégalités en matière de répartition soient traitées de manière à ce que ceux qui sont le moins avantagés soient tout de même pris en compte et que, dans la mesure du possible, un principe d'égalité soit respecté. On peut également tenir compte de

l'idée selon laquelle les employés sont des parties prenantes de leur entreprise en proportion des efforts qu'ils font pour celle-ci. La création d'un cadre auquel chacun adhérerait pourrait requérir un discours moral dans lequel une forme de consultation et de discussion permettrait de parvenir à un accord sur ce que devraient être les différentiels de rémunération entre les différents niveaux, au sein d'une entreprise.

Les questions éthiques sont également liées aux intérêts des actionnaires. Les sociétés d'investissements et les actionnaires redoutent que les investisseurs ne se détournent d'une entreprise qui ne serait pas gérée dans l'intérêt de ses actionnaires, mais de celui de ses dirigeants. Récompenser l'échec met en danger toute idée de méritocratie. Certains affirment qu'il y a un double déficit dans le domaine de la responsabilité : les dirigeants ne sont pas réellement responsables, les institutions et les gérants de fonds ne sont pas réellement responsables. Monks et Sykes (2002), qui sont notoirement de sérieux défenseurs des intérêts des actionnaires, l'affirment :

« Sans une bonne gouvernance, les marchés d'actions resteront fragiles et instables »

### La réglementation gouvernementale

Étant donné la faiblesse apparente des investisseurs et le fait qu'il soit dans l'intérêt général de veiller à ce que les entreprises soient bien gérées pour favoriser le bon fonctionnement des marchés de capitaux, et de satisfaire aux obligations internationales, les gouvernements sont intervenus en s'efforçant de réglementer les processus de décision concernant la rétribution des administrateurs. La plupart des gouvernements peuvent également reconnaître qu'une raison tacite de leur intervention est de préserver la cohésion sociale. La Commission Européenne a fait pression sur les états membres pour augmenter la transparence. Le pourcentage d'entreprises qui publient les salaires de leurs P-DG est de 100 % au Royaume-Uni, 94 %

aux Pays-Bas, 92 % en France, 84 % en Italie, 53 % en Espagne, 44 % en Suisse et 25 % en Allemagne (300 plus grandes entreprises européennes, *Wall Street Journal*, 2004).

Une convergence se développe au sein des économies développées pour favoriser l'instauration d'une bonne gouvernance dans les entreprises. En France, le Rapport Clément a inspiré la loi NRE, aux États-Unis le Sarbanes-Oxley Act et la SEC (*securities and exchange commission*), en Allemagne le code Cromme et au Royaume-Uni, après une série de rapports, une série de règles ayant force de loi, intitulée : « The Directors' Remuneration Report Regulations » (règles de publicité de la rémunération des administrateurs), ont tous été élaborés à cette fin. Le propos des règles britanniques détaillées ci-dessous, est désormais incorporé dans le *UK Combined Code* du London Stock Exchange, la bourse de Londres, qui se rapporte aux sociétés cotées, lesquelles sont définies comme : « toute société dont le capital social a été inclus dans la liste officielle, conformément aux dispositions de la Partie VI du Financial Services and Markets Act 2000, est officiellement cotée dans un pays de l'EEE (espace économique européen), ou est admise à la cote soit du New York Stock Exchange, soit du marché Nasdaq » (règle 10).

Ces règles portent sur :

- la désignation des membres du conseil d'administration et les meilleures pratiques dans sa conduite, y compris, par exemple, conformément au rapport Higgs, le rôle et la désignation d'administrateurs (indépendants) non exécutifs ;
- l'évaluation de la performance ;
- le niveau et la composition de la rémunération, y compris la publicité de la politique (de rémunération) ;
- les contrats de service et rémunérations ;
- les conditions de la rémunération liée aux performances ;
- le comité de rémunération, rôle et procédures.

En ce qui concerne ces sous-comités du conseil, les comités de rémunération devraient comprendre au moins trois administrateurs indépendants, non-exécutifs, et publier un rapport sur la rémunération des administrateurs. Celui-ci doit fournir des détails sur les conditions dans lesquelles les performances donneront droit à des options d'achat d'actions ou à des primes à long terme, les éléments de comparaison, la durée des contrats, la période de préavis, les indemnités de licenciement, un graphique de performance basé sur la RTA et les actions détenues par les administrateurs. En outre, le rapport indiquera :

- le montant total des salaires et honoraires payés ou à payer à l'intéressé ;
- le montant total des bonus payés ou à payer ;
- le montant des sommes versées au titre de frais/indemnités ;
- toute indemnité de perte de fonction ;
- la valeur totale estimée des avantages non pécuniaires consentis à l'intéressé ;
- le nombre d'actions détenues faisant l'objet d'une option d'achat (ainsi que ses conditions) ;
- les options d'achat attribuées ;
- le détail des droits attribués dans le cadre d'un plan de retraite ;
- le détail de tout avantage lié à un plan d'épargne d'entreprise.

Il porte également sur la rémunération des anciens administrateurs et des montants versés à des tiers pour des services fournis aux administrateurs. Les membres (actionnaires) de l'entreprise sont invités à approuver par un vote le rapport sur la rémunération des administrateurs, normalement lors de l'assemblée générale.

Ceci semble être pour l'instant le degré le plus élevé de contrôle gouvernemental sur la rémunération des administrateurs. Des actionnaires britanniques ont refusé d'approuver certains de ces rapports. Dans ce cas, la société doit modifier sa politique ou adopter de nouvelles dispositions relatives à la rémunération de

ses administrateurs, avec l'approbation des actionnaires.

## La réputation du P-DG

La réputation des administrateurs est importante pour les actionnaires autant que pour les intéressés. Les investisseurs institutionnels s'intéressent à la qualité de l'équipe dirigeante et notamment, à leur stratégie, ainsi qu'à leur capacité à réaliser ce qu'ils ont promis. La réputation aura une influence sur le cours de l'action, et la performance des administrateurs fait partie de leurs qualités personnelles.

Il semble établi que pour les P-DG, le montant de la fortune personnelle qu'ils détiennent (en actions) a de fortes chances d'importer davantage qu'un quelconque bonus exceptionnel ou une attribution d'actions. Ceci peut influencer sur l'attitude du P-DG à l'égard de la prise de risque.

Les récentes critiques de la presse à l'encontre des « gros chats » ont également joué. Une enquête réalisée le 30 juin 2003 par le *Financial Times* a montré qu'au Royaume-Uni, 4/5 de la population pensaient qu'il ne fallait pas s'attendre à ce que les administrateurs disent la vérité et 78 % estimaient qu'ils étaient trop payés.

L'idée qu'il existe un marché du travail très compétitif pour les P-DG est mise en doute. Un rapport de la Work Foundation au Royaume-Uni (août 2003) a montré que pour les entreprises du FTSE 250, 60 % d'entre eux étaient dans la même entreprise depuis plus de huit ans, que la plupart avaient accédé au poste par promotion interne et que 86 % d'entre eux venaient du Royaume-Uni, 6 % d'autres pays d'Europe et 8 % des États-Unis. L'image finale était donc celle d'un groupe stable, venu de l'intérieur, majoritairement blanc, mâle et britannique.

Cette description appelle quelques conclusions importantes :

- les entreprises doivent savoir gérer la communication concernant les rémunérations des échelons supérieurs ;

- les entreprises devraient diversifier la composition des équipes dirigeantes ;
- la réputation est probablement aussi importante que la rémunération pour un P-DG.

### *Le programme de rémunération*

On peut voir d'après les descriptions ci-dessus que la structure des programmes de rémunération est affectée par des tendances profondes. Les principales questions dans ce domaine sont :

- la politique de rémunération et l'équilibre du programme ;
- les risques liés aux rémunérations ;
- la détention d'actions par les administrateurs ;
- les programmes incitatifs ;
- les contrats.

### *La théorie de l'agence*

Au cours des trente dernières années, les études universitaires sur la rémunération des administrateurs se sont fondées sur la *théorie de l'agence*. Celle-ci a été avancée par des économistes qui cherchaient une théorie de l'entreprise qui définirait les relations entre ses propriétaires (actionnaires) et ceux qui la dirigent (les cadres supérieurs). La théorie de l'agence cherche à relier les droits de propriété, les agents et les structures de la propriété financière de l'entreprise. Il s'agit d'une manière de décrire les entreprises et d'expliquer comment les administrateurs et les propriétaires articulent leurs différents intérêts, le coût de ce type d'organisation et aussi, de comprendre comment les risques sont évalués. Jensen et Meckling (1976) décrivent la relation d'agence comme un contrat « aux termes duquel une ou plusieurs personnes (les principaux), en engageant une autre (l'agent) pour accomplir certaines tâches en leur lieu et place, ce qui implique, dans une certaine mesure, la délégation du pouvoir de décision à l'agent. Si les deux protagonistes de la relation cherchent à en tirer le meilleur parti, il y a de bonnes rai-

sons de penser que l'agent n'agira pas toujours dans le meilleur intérêt du principal. Celui-ci peut limiter les écarts par rapport à ses intérêts en instaurant des incitations appropriées pour l'agent et en supportant des coûts de contrôle qui ont pour but de limiter les activités aberrantes de l'agent ».

### *Politique et outils de rémunération*

Pour la rémunération des administrateurs, les décisions importantes sont :

- 1. Le choix des critères de performance et la manière dont ils sont liés au succès de l'organisation.
- 2. La composition du programme de rémunération destinée à refléter les priorités stratégiques et la faculté de pouvoir recruter et fidéliser des cadres performants.
- 3. Comment situer la rémunération de l'administrateur par rapport aux autres membres du personnel et notamment, à l'ensemble de l'encadrement ?
- 4. Étant donné la réglementation concernant la gouvernance d'entreprise, cette politique doit être conçue dans la perspective de sa publicité et, aux États-Unis, de son éventuelle mise en cause devant les tribunaux (avec la multiplication des actions collectives) qui, de plus en plus souvent, voient des administrateurs condamnés pour violation de leurs obligations en raison des salaires qu'ils se sont attribués).

Les critères de performance des P-DG varient et des critères différents sont souvent utilisés pour divers éléments d'un même programme de rémunération. La littérature donne à penser que la relation est faible entre la rémunération d'un P-DG et le cours de l'action (Lippert et Moore, 1994) et que d'autres variables, telles que la taille de l'entreprise, la structure du Conseil et la propriété de l'entreprise, sont des facteurs déterminants dans cette relation (Core, Holthausen et Larcker, 1999), les entreprises, qui ont des structures de gouvernance plus

faibles, connaissant ce qu'il est convenu d'appeler des problèmes « d'agence » plus importants.

Les programmes de rémunération comprennent plusieurs éléments :

Salaire de base	Bonus	Indemnités	Avantages	Incitations à long terme
-----------------	-------	------------	-----------	--------------------------

La proportion du salaire par rapport aux autres éléments est conditionnée par le montant de rémunération variable, liée à la performance, que l'on souhaite accorder. Le salaire de base est normalement fixé par comparaison avec la pratique des autres entreprises du même secteur et/ou ayant une capitalisation similaire. Les bonus peuvent être individuels ou par équipe et sont (très souvent) liés à des objectifs de bénéfices. Les indemnités sont généralement variables et tiennent compte des avantages fiscaux qu'elles peuvent générer, par exemple, dans le domaine des retraites. Les avantages sont le plus souvent en nature, comme une voiture de fonction et autres prestations, alors que les incitations à long terme sont en général divers types d'options d'achat d'actions, souvent liées, elles aussi, à des conditions de performance, avant d'être attribuées (en 2000, près de 60% des P-DG britanniques bénéficiaient de telles dispositions). Une option d'achat d'action (stock option) est le droit d'acheter à un prix fixé à l'avance (prix d'exercice) un nombre donné d'actions dans un certain laps de temps. Les administrateurs profitent de ce dispositif lorsque qu'ils peuvent revendre les actions auxquelles ils ont droit avec un bénéfice, car leur cours a progressé. Le recours à ce système incitatif s'est fortement développé dans la plupart des pays, notamment aux États-Unis, au cours des dix dernières années.

La rémunération au niveau des administrateurs doit avoir un lien avec le salaire des autres employés, car il ne devrait pas y avoir de distinction entre les deux groupes. Cependant, au Royaume-Uni et en Europe comme aux États-Unis, le différentiel a augmenté. Ceci dépend du cours des actions, car celui-ci peut monter ou descendre. Les différences entre les augmentations des administrateurs et celles des cadres supérieurs au Royaume-Uni illustrent cette

situation : en 2004, le salaire de base des administrateurs a augmenté de 11% contre 6% pour les cadres supérieurs (IDS, juin 2004, p 8).

Lorsque la gouvernance d'entreprise est plus faible, les performances de l'entreprise sont moins bonnes (Core et al., 1999). On a vu des administrateurs agir de manière opportuniste et faire en sorte que les conséquences négatives n'apparaissent pas. En vertu de la théorie de l'agence, les principaux sont trompés en raison des asymétries de l'information (Abrahamson et Park, 1994). L'activisme des actionnaires qui s'est affirmé récemment fait pression sur les entreprises pour qu'elles augmentent la valeur pour les actionnaires (Gillan et Starks, 2000). Mais les avantages que l'on peut obtenir en surveillant les performances et la rémunération d'un P-DG sont limités : en fin de compte, le coût de cette surveillance (coûts d'agence) pèse sur les bénéfices. Il est établi que la relation entre surveillance et performances est plus grande dans les sociétés dirigées par des managers que dans des entreprises dirigées par leurs propriétaires (Tosi et Gomez-Mejia 1994, Zajac et Westphal, 1994).

Les mécanismes d'options d'achat d'actions ont pour but d'aligner les fortunes des actionnaires et des administrateurs. Cette approche (née aux États-Unis) tend à accroître le risque supporté par l'exécutif et à déplacer le risque du propriétaire vers son agent, afin de réaliser les objectifs fixés. Cela s'est effectué en accroissant le recours aux options et en faisant en sorte que par le biais des Plans incitatifs à long terme, le P-DG participe au succès de l'entreprise (Conyon et al, 2000). Ces Plans sont assortis de normes de performance préalables à l'attribution des actions.

Il y a manifestement un avantage à ce qu'un administrateur devienne propriétaire d'actions :

on peut avancer que les administrateurs deviennent ainsi plus enclins à comprendre et à partager les intérêts des actionnaires. Cependant, quand la richesse des P-DG augmente, ils peuvent également devenir moins sensibles à d'éventuelles variations de leur salaire et de l'être davantage au cours de l'action. Une telle situation peut influencer sur leur attitude en matière de fusions et acquisitions, pendant lesquelles les cours des actions peuvent augmenter rapidement et fortement.

## Conclusion

L'intérêt universitaire de cette question se situe dans le domaine de la théorie de l'entre-

prise (et notamment, de la théorie de l'agence) et dans la compréhension des effets des différentes pratiques de rémunération et de gouvernance sur le comportement et les performances au sommet des entreprises. Les questions concrètes du niveau de salaire des directeurs généraux sont, par nature, liées aux pratiques de gouvernance. Les pratiques concrètes utilisées pour organiser ces rémunérations font partie du problème plus large de la séparation entre la propriété et la gestion, l'éthique professionnelle, le partage du risque et l'influence des actionnaires sur la gestion de l'entreprise.

## Bibliographie

- Abrahamson E.C., Park C., « Concealment of negative organisational outcomes : An agency theory perspective ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, 1994.
- Conyon M.J., Peck S.I., Read L.E., Sadler G.V., « The Structure of Executive Compensation Contracts : UK Evidence ». *Long Range Planning*, n° 33, 2000.
- Core J.E., Holthausen R.W., Larcker D.E., « Corporate Governance, chief executive officer compensation, and firm performance ». *Journal of Financial Economics*, n° 51, 1999.
- Gerhart B., Rynes S.L., *Compensation Theory, Evidence and Strategic Implications*, Sage, 2003.
- Gillan S.L., Starks L.T., « Corporate governance proposals and shareholder activism : the role of institutional investors ». *Journal of Financial Economics*, n° 57, 2000.
- Jensen M.C., Meckling W.H., « Theory of the Firm : Managerial behaviour, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, n° 3, 1976.
- Lippert R.L., Moore W.T., « Compensation contracts of Chief Executive Officers: Determinants of Pay-Performance sensitivity ». *Journal of Financial Research*, vol. XVII, n° 3, 1994.
- Monks R., Sykes A., *Capitalism without owners will fail*, Center for the study of Financial Innovation, 2002.
- Karp H., Wallmeyer A., « EU Businesses Face New Push on Transparency. Quoting Management Diagnostics ». *Wall Street Journal*, 6 October 2004.
- Zajac E.J., Westphal J.D., « The costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large US Corporations : When is more not better ? ». *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994.



# Les pratiques de gestion de carrière

Yehuda BARUCH<sup>1</sup>

Cet article est consacré à une analyse du portefeuille de pratiques de planification et de gestion des carrières. Il montre comment elles sont complémentaires. Il étudie les moyens par lesquels les organisations peuvent mettre au point un système complet de pratiques, afin de répondre à leurs besoins.

## Introduction

Cet article se charge d'étudier les pratiques de carrière des organisations, ce qu'elles sont et comment elles forment un système intégrateur pour le développement des personnes au sein des organisations. Il commence par passer en revue une gamme détaillée des pratiques de Gestion Des Ressources Humaines (GRH) qui peuvent être mises en œuvre par les organisations pour planifier et gérer les carrières de leurs employés. Ensuite, des études empiriques récentes sont proposées pour montrer dans quelle mesure celles-ci sont réellement utilisées dans le cadre des organisations. S'appuyant à la fois sur des analyses empiriques et des modélisations, six dimensions sont recensées, qui permettent de comprendre la nature et le rôle de ces pratiques.

Enfin, un cadre est proposé pour l'intégration de ces différentes pratiques dans un système complet. Certaines études empiriques mentionnées dans cet article ont été réalisées par l'auteur et ses collègues. Le lecteur dispose

d'une présentation systématique et d'une analyse critique, fondée sur la théorie et la pratique.

Cet article pourrait être utilisé pour aider les organisations à mettre en place un système complet et actualisé de carrière, par un examen critique d'une gamme traditionnelle de pratiques de carrière.

## Les pratiques de carrière

L'intérêt et l'importance de la Planification et Gestion de Carrière (PGC) dans le cadre de la GRH ont été largement reconnus (Gutteridge, 1986 ; Hall, 1986 ; Gutteridge, Leibowitz et Shore, 1993 ; Herriot, Gibbons, Pemberton et Jackson, 1994 ; Leach, 1977 ; Schein, 1978 ; Van Mannen et Schein, 1977). Le système de carrière dans les organisations s'inscrit dans un cadre à trois niveaux : stratégique, politique et pratique (Baruch, 2004). Au niveau pratique, on peut trouver un certain nombre d'activités et de pratiques visant à aider les organisations à gérer les carrières de leurs employés, notamment au

---

1. Traduit de l'anglais.



niveau de l'encadrement et des personnels qualifiés. Un système pertinent devrait tendre à l'adéquation entre les besoins et les projets individuels et les besoins de l'organisation (Herriot et Pemberton, 1996 ; Schein, 1978). Une bonne part de la littérature sur les carrières s'est concentrée sur la vision individuelle, alors qu'il existe un déficit marqué dans la conceptualisation et la théorisation des pratiques au niveau de l'organisation (une exception : le modèle de Baruch et Peiperl (2000) décrit plus loin dans cet article).

## Les véritables recours aux pratiques de carrière

La liste des pratiques recensées et examinées dans cet article est tirée de plusieurs travaux antérieurs de pratique de la PGC. Le tableau suivant résume les observations réalisées au cours d'études précédentes, portant toutes sur l'utilisation de pratiques PGC dans des organisations. La source des données recueillies dans ces études est fondée sur les réponses de directeurs de ressources humaines.

Pratiques de carrière	A		B1	B2	C
	De 1 : pas utilisé du tout à 7 : très utilisé		% d'utilisation par les organisations	% d'utilisation	% d'utilisation
	Moyenne	Écart type	%	%	%
Publicité des emplois vacants	5,62	1,65	55	55	68
Formations et cours payés par l'entreprise	5,08	1,48	100	100	78
L'évaluation de performance à la base du plan de carrière	4,80	1,63	82	89	
Conseils du manager	4,52	1,62	59	89	97
Rotations de postes	4,33	1,6			60
Conseils des RH	4,16	1,78	41	56	67
Préparation à la retraite	4,15	2,15	90	78	5
Plan de succession	3,6	1,75	63	33	69
Attribution d'un mentor	2,95	1,79	43	44	44
Plans de carrière	2,73	1,8	67	56	
Double échelle	2,42	1,77	75	44	34
Brochures et documents	2,41	1,6	22	33	19
Plans de carrière individuels par écrit	2,38	1,82	14	33	
Centres d'évaluation	2,34	1,79	69	67	23
Évaluation pas les pairs	2,26	1,73			
Ateliers sur les carrières	2,15	1,7			
Évaluation montante	2,04	1,7			
Comités d'évaluation			37	11	30
Programmes de formation pour les cadres			75	44	30

Programmes d'orientation					78
Besoins particuliers (couples professionnels)					13

A- Baruch et Peiperl (2000) : 194 organisations britanniques.

B1- Baruch (1996) : 51 entreprises de haute technologie en Israël.

B2- Baruch (1996) : 9 entreprises de haute technologie britanniques.

C- Gutteridge, Leibowitz et Shore (1993) : 256 grandes entreprises américaines.

La section suivante sera consacrée à la description de ces pratiques de carrière, avec une attention particulière à leur pertinence et leur viabilité dans le contexte du *xxi<sup>e</sup>* siècle. Elle sera suivie d'une discussion sur la manière dont ces pratiques peuvent être intégrées dans un système global.

### *Pour qui ?*

Avant d'entreprendre la description des diverses pratiques, attachons-nous à identifier la population cible de celles-ci. Chaque personne, du portier au P-DG, a une carrière, un parcours personnel et professionnel. Chaque organisation a un système de carrière, le paysage du parcours de chaque personne. Néanmoins, nombre de gens font leur carrière hors des frontières des grandes organisations. Les professions libérales, les petits commerçants, les indépendants, les chômeurs, ont tous une carrière extérieure au cadre des organisations. Cependant, la plupart des travailleurs sont embauchés par des organisations, généralement comme employés. Les pratiques de carrière sont gérées par des organisations, la plupart du temps à travers les services de GRH, pour répondre aux besoins des employés et les harmoniser avec les besoins de l'organisation (Herriot et Pemberton, 1996).

## **Pratiques de carrière : le contenu du portefeuille**

### *La publicité des emplois vacants*

Chaque fois qu'il y a un poste à pourvoir, l'organisation peut vouloir le faire, soit de l'intérieur, soit de l'extérieur. Le choix dépend du

niveau et du type de poste et des critères de sa pratique de la gestion de carrière (voir le modèle de Sonnenfeld et Peiperl, 1988, pour la typologie du recrutement externe ou interne, également évoqué par Derr et Laurent, 1989).

De nombreuses organisations recourraient à une politique voulant qu'une vacance d'emploi soit annoncée en interne avant qu'un recrutement extérieur soit lancé. Un recours étendu à la publicité des emplois vacants au sein d'une entreprise montre aux employés que l'organisation donne la priorité à la promotion interne plutôt qu'au recrutement de cadres de l'extérieur (priorité au marché interne du travail).

### *Les formations et cours payés par l'entreprise*

Dans cette pratique, l'organisation choisit des personnes ayant un potentiel d'encadrement ou technique et les dirige sur un programme officiel de formation dans le cadre de leur parcours de développement. Il peut s'agir d'un premier niveau d'études techniques, un MBA ou d'autres études universitaires, techniques ou professionnelles qualifiantes. Dès que l'organisation a identifié une lacune dans les besoins en recrutement dans un avenir proche ou lointain, ces programmes permettent de résoudre le problème par une solution à long terme.

### *Les rotations de postes pour générer une expérience multifonctionnelle*

Les affectations latérales, avec pour objectif de générer une expérience multifonctionnelle, sont de plus en plus nombreuses et peuvent

être considérées comme une pratique élémentaire de planification et de gestion de carrière que la plupart des organisations disposant d'une GRH doivent mettre en œuvre. L'aplatissement des organisations a pour résultat une diminution des niveaux hiérarchiques, et donc moins d'opportunités de mobilité ascendante. Les personnes ne monteront plus aussi rapidement sur l'échelle hiérarchique. Les organisations doivent clairement faire savoir qu'un tel parcours est un signe de succès, et non d'échec, à la différence des anciennes habitudes.

### *Les programmes de préparation à la retraite*

Une pratique destinée à la population des employés qui approchent de la retraite et qui vont bientôt quitter l'organisation. Dans ces programmes l'employé est préparé à la retraite de diverses manières. Il est d'abord question des considérations financières, de la compréhension des modalités de la retraite et d'une initiation à la réglementation fiscale. Cependant, les meilleurs programmes prennent également en compte les questions psychologiques liées à la nécessité de se réadapter à une vie sans travail.

Avec la forte montée du chômage, moins de personnes quittent leur travail à l'âge légal de la retraite. En conséquence, les traditionnels programmes de préretraite peuvent se raréfier. Les organisations progressistes peuvent choisir de transformer les programmes de préretraite en programmes de préchômage.

### *Les brochures et autres documents sur les carrières*

La documentation sur les questions de carrière est une présentation formalisée par l'organisation de toute sorte d'informations concernant les carrières. Elle est destinée à tous les employés, mais revêt une importance particulière pour les nouveaux arrivants, qu'ils aient été recrutés récemment, ou viennent d'être promus dans l'encadrement.

### *La double échelle*

La double échelle est une forme de hiérarchie parallèle, créée pour les personnels non-cadres comme les employés qualifiés et les techniciens. Le principal rôle d'une telle « échelle » est de favoriser la « mobilité ascendante » et la reconnaissance pour ceux qui ne peuvent pas ou ne veulent pas avoir une fonction de cadre.

### *L'intégration (ou socialisation)*

Le processus d'intégration des nouveaux arrivants à leur organisation est la première pratique de PGC que rencontrent les employés. C'est par celui-ci que les intéressés apprennent les comportements et les attitudes nécessaires pour remplir leur rôle dans une organisation (Van Mannen, 1976). Une partie de ce processus est formelle et menée par des responsables de l'organisation ; d'autres aspects sont acquis de manière informelle.

### *Les centres d'évaluation et de formation*

Les centres d'évaluation sont considérés comme un outil fiable et pertinent pour le développement de carrière (Tziner, Ronen et Hachon, 1993 ; Thornton, Tziner, Dahan, Clewenger et Meir 1997 ; Iles, 1999). Ils étaient à l'origine utilisés comme un outil de sélection pour le recrutement des cadres. Par la suite, ils ont aussi été utilisés pour la détection de potentiel d'encadrement ou pour des processus de formation (Spychalski, Quinones, Gaugler et Pohley, 1997).

### *L'attribution d'un mentor*

Le principal but de cette démarche est de rapprocher une personne ayant un potentiel d'encadrement et un cadre expérimenté qui n'est pas nécessairement son supérieur direct. Le cadre peut apporter des conseils et une éducation, faisant office d'« oncle » ou de « parrain » sur le lieu de travail. L'intérêt de cette pratique a été signalé dans de nombreuses études (Baird et Kram, 1983 ; Clawson, 1980 ; Kram, 1985 ;

Scandura, 1992 ; Baugh, Lankau et Scandura, 1996 ; de Janasz et Sullivan, 2004). Cette pratique peut aussi être dysfonctionnelle (Scandura, 1998) en raison, notamment, de relations négatives ou de conflits d'intérêt entre le supérieur direct et le mentor, ou la question des relations entre personnes de sexes différents.

### *Les ateliers sur les carrières*

Les ateliers sont des exercices de courte durée qui se concentrent sur des aspects bien définis de la gestion de carrière et qui ont pour but d'apporter aux cadres des connaissances, des capacités et des expériences appropriées. Ceux-ci peuvent porter sur des compétences, les processus de l'organisation, les changements ou l'amélioration de la gestion de sa propre carrière (par ex. des ateliers destinés à présenter des concepts comme l'élasticité de carrière ou les carrières intelligentes).

### *L'évaluation de la performance à la base du plan de carrière*

Les systèmes d'évaluation de la performance (EP) sont appliqués dans beaucoup d'organisations. Il est cependant utile d'établir une relation étroite entre l'EP et l'évolution de carrière (Jacobson et Kaye, 1986 ; Weitzel, 1987 ; Murphy et Cleveland, 1995). Le système de l'EP est peut-être le plus fondamental et peut être utilisé en RH de la même manière que les documents comptables (comme les comptes de pertes et profits ou les bilans) gèrent les finances et les systèmes de comptabilité. Une EP pertinente et fiable doit permettre de faire des choix difficiles concernant ceux qui doivent être promus, ceux qui doivent être licenciés en cas de dégraissage, mais aussi sur les besoins de formation et de développement.

La dernière nouveauté en EP est le feed-back à 360°. Il peut s'agir d'une auto-évaluation, d'évaluation par les pairs, d'évaluation montante, par un comité ou par une combinaison de diverses sources, qui s'ajoutent à l'EP réalisée par le supérieur direct (Baruch et Harel,

1993 ; Bernardin, Kane, Ross, Spina et Johnson 1995). La littérature de recherche valide le recours au feed-back à 360° (Tornow, London et al., 1998), mais cette pratique est très exigeante pour ce qui est du temps à investir et des analyses à effectuer.

### *Les conseils de carrière*

Le conseil de carrière est un processus de communication bilatérale avec l'employé, faisant intervenir deux acteurs principaux. Le premier est le supérieur direct (ou un autre supérieur au-dessus de lui) ayant une bonne connaissance des attitudes, des comportements et des capacités de l'employé ; le deuxième est un cadre de la GRH. En fonction de la complexité de l'organisation et des ressources financières, un conseil extérieur peut éventuellement être utilisé.

### *Le plan de succession*

Le plan de succession, aussi appelé « inventaire de l'encadrement », peut être utile pour la planification à long terme. Il prévoit le remplacement éventuel de chaque cadre au sein de l'organisation, et évalue le potentiel de promotion de chacun d'entre eux. Il porte essentiellement sur l'encadrement. Il sera différent, mais pas moins important, dans une organisation plus plate, où subsistent les mouvements latéraux.

### *Les programmes pour les minorités*

Avec l'augmentation de la diversité, les nouvelles façons de travailler et la mondialisation, les pratiques de carrière doivent répondre aux besoins de certaines catégories. Cela est particulièrement évident pour les personnes aux différences apparentes et moins pour ceux ayant des différences plus profondes (Harrison, Price et Bell, 1998). À notre époque d'égalité des chances et en raison de l'accroissement des actions en justice intentées aux entreprises, les organisations ont compris qu'il faut aller au-delà des actions symboliques en matière d'égalité et

veiller à ce que tous les employés aient une véritable chance de promotion.

### *Les nouvelles pratiques de PGC*

L'idée qu'un contrat psychologique existe entre un employé et son travail est reconnue comme un aspect fondamental de la relation entre les deux parties. Des travaux récents ont étudié les conséquences de la rupture d'un tel contrat (Rousseau, 1996 ; Morrison et Robinson, 1997). Le cycle de PGC de chaque personne faisant partie des effectifs commencera avec la conclusion d'un accord mutuel, un contrat psychologique qui fonde la nature et le style des relations futures.

Un détachement est une affectation temporaire dans un autre secteur de l'organisation, voire même une organisation associée (comme un client ou un fournisseur). Un cadre ou un membre des personnels qualifiés d'une organisation est transféré pour une certaine période (habituellement un an au moins, et jusqu'à trois ans) à une autre organisation. L'expérience est partagée d'une manière bénéfique pour les deux organisations et les participants.

### *Les pratiques de PGC à réévaluer*

Des documents écrits suscitent un engagement, au moins de la part de l'organisation. Les engagements à long terme (par ex. l'emploi à vie) sont déjà devenus une notion en voie de disparition dans la vie des organisations. Les plans écrits posent également problème dans la mesure où ils suscitent des aspirations.

Un plan de carrière est la pratique préférable, la plus recommandée pour l'avancement d'un cadre dans une organisation. De tels plans peuvent conduire des personnes à travers divers départements et unités au sein de l'organisation, comme c'est le cas de futurs cadres supérieurs des entreprises multinationales qui occuperont une place de dirigeant dans une filiale à l'étranger. Avec l'aplatissement et la réduction des structures hiérarchiques et la création d'organisations sans frontières ou virtuelles, l'importance des plans de

carrière devrait décliner dans le futur. Comme le soutiennent Peiperl et Baruch (1997), il est désormais normal, plutôt qu'exceptionnel, pour les organisations de ne plus avoir de plans de carrière définis et pour les personnes qui y travaillent, de ne pas prévoir au-delà d'une année ou deux.

La liste de PGC ci-dessus n'est pas nécessairement définitive. De nouveaux événements peuvent mettre à jour de nouvelles pratiques dans l'avenir. Néanmoins, la liste proposée semble être complète et repose sur l'analyse d'une vaste littérature.

### **Intégrer un ensemble de pratiques dans un système**

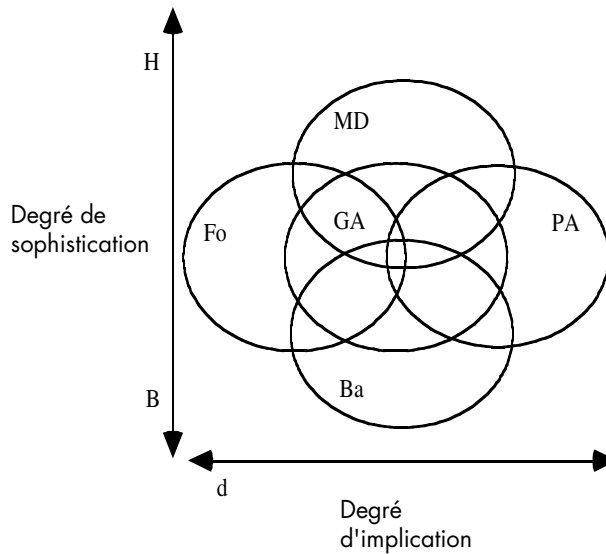
La gamme ci-dessus comporte un inconvénient important en ce que ces éléments sont présentés comme distincts, comme des pratiques presque indépendantes. Or, la logique du management et l'expérience pratique soulignent qu'il faut un *système* pour gérer les carrières, et que ce système recourt à diverses pratiques en fonction des besoins. Une question demeure : quelles sont les relations entre ces pratiques ? Deux réponses sont apportées ici : des modèles descriptifs et normatifs.

Le premier est fondé sur un modèle descriptif, c'est-à-dire, que se passe-t-il dans une véritable organisation ? Les résultats d'une étude empirique menée par Baruch et Peiperl (2000) ont montré un modèle comportant cinq groupes, qui établit des distinctions dans la liste des différentes pratiques de carrière. En tant que modèle descriptif, basé sur des recherches de terrain, il rassemble des données recueillies dans près de 200 organisations et a été construit en utilisant la méthode statistique de l'analyse factorielle. La classification est répartie selon deux dimensions :

- le degré de sophistication des pratiques ;
- le degré d'implication de l'organisation.

Plus loin dans cet article, nous présentons un modèle normatif : que devrait faire une organisation ?

Figure 6 : modèle des pratiques de gestion de carrière (Baruch et Peiperl, 2000)



	<b>MD : Multi-directionnel</b> Évaluation par les pairs Évaluation montante Plan de carrière	
<b>Fo : Formalisation</b> Plan de carrière individuel par écrit Double échelle Brochures et documents de carrière	<b>GA : Gestion Active</b> Centres d'évaluation Attribution d'un mentor Ateliers sur les carrières	<b>PA : Planification Active</b> L'évaluation de la performance à la base du plan de carrière Conseils de carrière par le supérieur direct, par le service des RH Plan de succession
	<b>Ba : Basique</b> Publicité des emplois vacants Formations et cours payés par l'entreprise Préparation à la retraite Rotations de postes	

*Description de ces éléments dans Baruch et Peiperl*

**Éléments de base pour la PGC**

La publicité des emplois, la formation dans le cadre du développement de carrière, les pro-

grammes de préparation à la retraite et les rotations de postes font partie de cette catégorie. Ces pratiques peuvent être considérées comme des éléments de base pour la PGC que la plupart des organisations dotées d'un service de GRH doivent appliquer. Les données empiri-

Carrières et motivations d'une élite



ques montrent qu'elles sont utilisées dans la plupart des organisations étudiées. Bien qu'elles soient actuellement très répandues, elles conviennent sans doute le mieux au modèle traditionnel, bureaucratique, d'organisation. Les nouvelles organisations, par exemple, pourraient hésiter à investir dans les programmes de formation, ne pas voir la nécessité des préparations à la retraite et, en raison des très nombreux changements, abandonnent la planification à long terme.

### Planification active

Cette catégorie comprend l'évaluation de la performance comme base du plan de carrière, les conseils en matière de carrière par le supérieur direct et par le service des RH et la planification des successions. Ces pratiques ont en commun un engagement actif de la part de l'organisation dans les carrières des personnes et pour un développement dans la durée et le besoin de l'organisation de pourvoir des postes dans l'avenir. Elles témoignent d'une vision prospective et d'un service de GRH disposé à prendre des initiatives.

### Gestion active

Centres d'évaluation, mentors, ateliers sur les carrières sont trois pratiques de ce groupe. Elles ont toutes trois un élément informatif évident, qui caractérise soit un processus de

recherche d'informations pour l'organisation, soit l'utilisation de l'information pour le développement des personnes. La nature bidirectionnelle de cet échange d'informations est typique des organisations qui prennent le temps de mettre en place de tels outils.

### Formalisation

Le plan de carrière par écrit, les doubles échelles de carrière et les textes imprimés sur les questions de carrière, sont les trois pratiques de ce groupe. Elles représentent des modes de gestion de carrière par lesquels l'organisation présente aux employés un système officiel d'information et de présentation des opportunités. Cependant, il s'agit d'un système d'information descendante plutôt que bidirectionnelle.

### Multidirectionnel

L'évaluation par les pairs, l'évaluation montante (par les subordonnés) et le plan de carrière, se retrouvent dans cette catégorie (la présence du dernier étant un peu surprenante car, logiquement, le plan de carrière est associé à des structures de carrière formelles). Les deux autres pratiques pourraient être considérées comme un accroissement des sources par lesquelles les personnes peuvent obtenir du feedback et se développer au sein de l'information. Il s'agit de pratiques plus avancées, dont de nombreuses organisations futures auront besoin.

#### Conséquences pour les RH : résumé des principaux objectifs associés à chaque groupe de CPM

Basique	Formalisation	Gestion active	Planification active	Multidirectionnel
Offre un système de base de gestion de carrière	Pratique le marché interne du travail	Maximise la connaissance des employés par l'entreprise	Clarifie la relation entre performances et carrière	Maximise les informations sur la performance
Satisfaire les aspirations des employés	Offre la stabilité	Maximise la connaissance de l'entreprise par les employés et les options qu'elle offre	Apporte un soutien personnel et émotionnel	Favorise la culture ouverte
Exige une infrastructure	Clarifie les possibilités de carrière dans l'entreprise		Prévoit la succession	Présente des risques dans les organisations petites ou fermées



Des études plus poussées sur les corrélations entre les cinq types de CPM et les caractéristiques des organisations ont permis de déceler des relations importantes avec les dimensions culturelles des organisations, comme, par exemple, entre la planification active et la culture ouverte et la culture proactive, entre les pratiques basiques et le travail d'équipe et, comme on pouvait s'y attendre, entre la formalisation et la taille de l'organisation. Les pratiques multidirectionnelles sont associées à une culture ouverte et une pratique du marché interne du travail.

### *Modèle normatif de système de carrière*

Dans une récente étude Baruch (2003) a présenté un modèle multidimensionnel, portant de deux à six les dimensions d'évaluation de la pertinence des pratiques de carrière. Celle-ci a été développée sous la forme d'un modèle normatif, c'est-à-dire, cherchant à définir ce que devrait être la bonne démarche, et se fondant donc sur les conceptions d'éminents universitaires spécialisés dans le domaine des carrières et invités à se prononcer sur la manière dont les différentes pratiques de PGC pouvaient être définies, par rapport à ces six dimensions. Les modèles normatifs de manage-

ment peuvent indiquer comment mener un processus, développer un produit, établir une relation, etc. Dans ce cas-ci, le modèle montre comment mettre au point un ensemble complet de pratiques de carrières dans une organisation et comment elles peuvent être associées l'une à l'autre.

La liste des dimensions est la suivante :

- implication : de très bas à très haut, niveau d'implication de la part de l'organisation dans l'application de pratiques de carrière bien précises ;
- sophistication et complexité: de très simple à très sophistiqué et complexe ;
- orientation stratégique : de très concret, « tactique », à très stratégique ;
- orienté développement: de basse à haute pertinence pour le développement des personnes ;
- orienté vers la prise de décision : de basse à haute pertinence dans le processus de prise de décision au sein de l'organisation ;
- innovant: de très traditionnel ou conventionnel, à innovant et non-conformiste.

Fondé sur la méthode Delphi, un modèle normatif s'est constitué sur la base des avis de 16 éminents universitaires du département Carrières, de *l'Academy of Management*.

## Appréciation académique de 22 pratiques de PGC

Pratiques de Carrière	Implication de l'organisation		Orienté stratégie		Orienté innovation		Orienté développement		Orienté prise de décision		Sophistication et complexité	
	Moy	Dev Std	Moy	Dev Std	Moy	Dev Std	Moy	Dev Std	Moy	Dev Std	Moy	Dev Std
1. Publicité des emplois vacants	3,76	1,03	2,41	.87	2,00	.94	3,35	1,17	3,13	1,26	2,06	1,09
2. Formations et cours payés par l'entreprise	2,71	1,10	3,00	1,17	2,29	1,21	4,00	1,00	2,38	.96	2,35	1,11
3. L'évaluation de la performance à la base du plan de carrière	4,12	.60	3,65	1,06	2,76	.90	3,88	.93	3,44	1,03	3,18	.95
4. Conseils du supérieur hiérarchique	2,94	.90	2,53	.87	2,71	.92	4,00	.94	2,63	1,15	2,82	.81
5. Conseil des RH	3,29	.69	2,65	.61	2,53	.80	3,65	.79	2,75	.77	2,65	.93
6. Rotations de postes	3,88	.78	3,41	.80	2,71	.99	3,65	1,00	3,13	.96	3,18	.81
7. Programmes de préparation à la retraite	2,82	1,29	1,82	.95	2,00	1,00	2,59	1,18	1,87	.96	1,82	.81
8. Plan de succession	4,53	.62	4,65	.61	3,18	.95	4,00	.87	4,25	.68	3,94	.75
9. Attribution d'un mentor	3,65	1,00	3,06	.66	3,00	.71	4,29	.59	2,56	.81	3,00	.79
10. Plans de carrière	3,65	1,00	3,59	.71	2,65	.86	3,29	1,21	3,06	.85	3,00	1,06
11. Double échelle	3,76	.90	3,59	.71	3,24	1,03	3,41	.87	2,88	.81	3,41	1,18
12. Brochures et documents	2,65	1,37	2,00	.79	1,88	.78	2,59	.94	1,69	.70	1,59	.71
13. Plan de carrière individuel par écrit	3,59	.80	3,12	.99	2,76	1,09	4,00	.79	2,75	.93	2,71	1,10
14. Centres d'évaluation	4,06	.90	3,35	.70	2,82	1,01	3,65	1,06	3,50	1,15	3,53	1,18
15. Centres de développement	3,76	1,03	3,35	.86	3,41	.94	4,53	.62	3,13	1,09	3,88	1,05
16. Feed-back à 360°	4,12	.60	3,00	.94	3,53	.94	3,94	.75	2,62	.72	3,59	.94
17. Ateliers sur les carrières	2,88	.78	2,59	.62	2,88	.99	3,88	.86	2,31	1,01	2,76	1,20
18. Programmes d'introduction/ orientation	3,47	1,01	2,29	.69	2,12	.78	2,71	1,05	1,87	.89	2,06	.90
19. Programmes spéciaux (surdoués, couples,))	3,63	.62	3,31	.87	3,25	.93	3,63	.81	3,00	.85	3,00	.89
20. Dispositions spéciales (minorités, âge, sexe) )	3,82	.81	3,00	.87	3,24	.90	3,18	1,24	3,25	.86	3,06	1,09
21. Établir des contrats psychologiques	4,13	.72	3,44	.81	3,88	.89	3,94	.85	3,13	.92	4,00	.97
22. Détachements	3,35	.61	3,24	.66	3,06	1,30	3,94	.83	2,69	.70	3,00	1,12

## Conséquences pour les organisations et les personnes

Les pratiques de carrière ne devraient pas être abordées isolément, comme si elles étaient une gamme de pratiques isolées ou dissociées. Dans les organisations, les carrières doivent être planifiées et gérées de manière collective. Un système doit viser à répondre aux besoins et aux aspirations de la personne, aussi bien que de l'organisation. Une gestion professionnelle véritablement orientée RH sera l'assurance que le système de carrières fonctionne d'une manière intégrée, complète.

Le recours à une intégration à deux niveaux est nécessaire pour parvenir à une adéquation et une utilisation optimale des pratiques de carrière. Le premier est « interne » et porte sur les diverses pratiques, le deuxième est « externe » et a pour objet d'intégrer le système de carrière dans la culture et la stratégie de l'organisation (Baruch, 1999). Ces deux niveaux doivent être subordonnés à une stratégie. Celle-ci déterminera les principales décisions économiques, par exemple s'ouvrir à l'international, ou rester dans les frontières nationales. La mise en œuvre des pratiques de carrière qui en découleraient, porterait sur les politiques et pratiques d'expatriation et de rapatriement.

L'intégration interne porte sur l'adéquation entre les différentes pratiques de carrière, qui est absolument nécessaire. Par exemple, un système efficace d'évaluation de la performance devrait être associé à d'autres pratiques de PGC. Les données de certaines pratiques (le mentor, par exemple) influenceront le recours à d'autres (par exemple, les ateliers ou les détachements).

En ce qui concerne l'intégration externe, on peut observer que le système de carrière qui

convient le mieux à une organisation dépend de la stratégie opérationnelle de l'ensemble de l'entreprise. Le système de carrière devrait être mis au point, conformément aux objectifs et besoins commerciaux. La culture de l'organisation contribuera à définir les pratiques de carrière et leur utilisation, mais de manière complémentaire ; la gestion de carrière peut contribuer au remodelage de la culture de l'organisation.

### *Orientations futures*

Avec les organisations sans frontières (Askenas, Ulrich Jick et Kerr, 1995) sont apparues les carrières sans frontières (Arthur, 1994), et avec elles, les nouveaux contrats psychologiques (Rousseau, 1996) et les nouveaux accords (Herriot & Pemberton, 1995). Ceux-ci ont eu un effet considérable sur la gestion des carrières (Baruch, 2004). Une bonne part de la charge de la planification des carrières a été transférée de l'organisation à la personne, celle-ci ayant désormais la responsabilité de modeler son propre avenir (Hal et Mirvis, 1996). L'implication de l'organisation sera également variable, en fonction de la population concernée (par ex. en fonction de leur niveau d'éducation, leur professionnalisme et leur proactivité). Il semblerait donc que le besoin d'un système de « commande et contrôle » fourni par l'organisation, ait diminué et soit davantage un système de soutien, où les RH sont des facilitateurs, plutôt que des gestionnaires, de la réussite de carrière individuelle. Ceci se retrouvera dans les systèmes de PGC des organisations du futur. L'avenir apportera une plus grande complexité dans le management, avec pour conséquence une plus grande sophistication des systèmes de carrière.

## Bibliographie

- Arthur M.B., « The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry ». *Journal of Organizational Behavior*, n° 15, 1994.
- Baruch Y., « Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations ». *Career Development International*, 1/1, 1996.
- Baruch Y., « Integrated Career systems for the 2000s International ». *Journal of Manpower*, n° 20, 1999.
- Baruch Y., « Career systems in transition : A normative model for career practices ». *Personnel Review*, n° 32, 2003.
- Baruch Y., *Managing Careers : Theory and Practice Harrow*, FT-Prentice Hall, Pearson Education, 2004.
- Baruch Y., Peiperl M.A., « Career Management Practices : An Empirical Survey and Implications ». *Human Resource Management*, n° 39, 2000.
- Gutteridge T.G., Leibowitz Z.B., Shore J.E., « Organizational Career Development », *Jossey-Bass Pub*, 1993.
- Herriot P., Pemberton C., « Contracting Careers ». *Human Relations* n° 49 (6), 1996.
- Iles P., « Managing Staff Selection and Assessment », Buckingham, Open University, 1999.
- Morrison E.W., Robinson S.L., « When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops ». *Academy of Management Review*, n° 22, 1997.
- Peiperl M.A., Baruch Y., « Models of careers : back to square zero ». *Organizational Dynamics*, n° 25, 1997.
- Rousseau D.M., « Changing the deal while keeping the people ». *Academy of Management Executive*, n° 10, 1996.
- Schein E.H., « Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs ». *Reading MA, Addison-Wesley*, 1978.
- Sonnenfeld J.A., Peiperl M.A., « Staffing policy as a strategic response : a typology of career systems ». *Academy of Management Review*, n° 13, 1988.

# Les orientations de carrière interne des dirigeants

Brooklyn C. DERR<sup>1</sup>

Les dirigeants peuvent sembler assoiffés de pouvoir et préoccupés seulement de s'élever dans la hiérarchie. Mes recherches sur les personnes à fort potentiel dressent un portrait plus complexe du dirigeant. Si nous nous rapprochons et pénétrons dans la tête et le cœur du « jeune loup » (*high-flyer*), nous distinguons une plus grande diversité dans les choix de carrière interne qui, plus en profondeur, guident leur comportement.

## Introduction

On peut penser que les dirigeants n'ont qu'une seule orientation de carrière interne : arriver au sommet. Tout au long de ma carrière universitaire, cependant, je me suis intéressé à la manière dont les futurs dirigeants à fort potentiel définissent une *belle vie* ou une vie vraiment réussie. Et il m'a semblé intéressant de voir que certains des meilleurs dirigeants ne sont pas motivés par un fort besoin d'avancement.

Edgar Schein a décrit la « *carrière extérieure* » (la plus « objective », qui existe dans les organisations, et qui permet de choisir, former et promouvoir les futurs leaders) et la « *carrière intérieure* » (la plus « subjective », qui existe dans l'esprit et le cœur de chaque professionnel). Cet article est consacré aux carrières internes des dirigeants.

La question est d'importance pour plusieurs raisons. Elle contribue à mieux comprendre les motivations et les valeurs de nos meilleurs talents et nous pouvons ainsi les mettre en rela-

tion avec les meilleures possibilités en matière de dirigeance. Elle nous aide à élargir notre définition d'un dirigeant d'exception plutôt que de croire naïvement qu'ils n'ont tous qu'une idée en tête. Elle aide les sociétés à mieux comprendre pourquoi certains de leurs meilleurs talents peuvent abandonner dans la course au sommet et remettre en question leur vision plus étroite sur la nature des futurs dirigeants que nous voulons vraiment.

## Le contexte théorique

Les quinze années d'études de panels d'Edgar Schein au MIT (Schein, 1977, 1978, 1998) ont montré qu'il y avait une Carrière Interne (CI) et une Carrière Externe (CE). La CI est subjective et intérieure à la personne, et elle comprend les espoirs et les aspirations concernant une carrière de travail réussie sur le long terme. Il est difficile de la dissocier de la vie personnelle des personnes concernées. La CE est plus objective et porte sur les possibilités et les contraintes de la réalité du monde du travail.

---

1. Traduit de l'anglais.

Schein a dit qu'après trois à cinq ans d'expérience professionnelle, la CI devient évidente pour la plupart des personnes qui veulent faire carrière. Elle prend la forme d'une « ancre de carrière », c'est à dire un fort sentiment d'identité dans leur travail. Les cinq ancres initialement définies par Schein sont : la gestion, la technique, la sécurité, l'autonomie et l'esprit d'entreprise.

Michael Driver (1982, 1982, 1998, 2005) a distingué quatre profils de carrière interne : linéaire ou orientée vers le haut, stationnaire ou tournée vers la sécurité, transitoire ou tournée vers l'indépendance, et spirale ou fondée sur la connaissance.

Les recherches de Derr (1980, 1986, 1989, 2002) soulignent également l'importance de la carrière interne dans la gestion du talent et ajoute trois nouvelles orientations à celles définies par Schein et Driver : équilibre entre le travail et l'existence (être en équilibre), valeur intrinsèque du travail (être excité) et défi extrême (le Guerrier).

Douglas T. Hall (1996, 1998 ; Hall et Moss, 1998 ; Hall 2002) parle de carrière protéiforme ou carrière intérieure, et soutient que celle-ci est la clé du succès de la carrière personnelle et d'une bonne adaptation à l'organisation dans le cadre de la nouvelle économie. La carrière protéiforme dépend de la personne, pas de l'organisation, et est fondée sur les objectifs individuels qui embrassent l'entièreté de l'existence.

### **Cinq orientations de carrière interne**

En étudiant seulement le potentiel élevé et le talent, Derr distingue cinq orientations de carrière interne qui se définissent comme suit.

#### *Aller de l'avant*

Cette carrière dominée par la mobilité ascensionnelle est généralement associée à une progression dans la hiérarchie et du statut. Plus d'influence, de prestige et de rémunération financière accompagnent généralement cha-

que progression. Les personnes adoptant une telle stratégie se retrouvent le plus souvent dans les grandes organisations ou les associations professionnelles.

#### *Être en sécurité*

Certaines personnes ont besoin de sécurité dans leur travail, de s'identifier à leur organisation, et ont un désir d'ordre et d'appartenance. Loyales, consciencieuses et dures à la tâche, elles demandent en échange un emploi à long terme, des avantages, de la reconnaissance et la considération de leur employeur. Dans le meilleur des cas, la relation est empreinte de respect mutuel, de réciprocité et de loyauté. Les problèmes surviennent lorsque l'employeur ne peut pas tenir ses engagements initiaux ou exploite volontairement l'employé trop diligent. Dans ce cas, le mouvement se fait vers le centre de l'organisation, avec la volonté de la défendre loyalement et de servir à tout moment ses intérêts changeants, avec l'espoir de s'assurer ainsi une récompense et une place respectée.

#### *Être libre*

Plutôt que de chercher à s'élever dans la carrière, la personne qui adopte cette stratégie cherche à se diriger vers la marge. Les efforts visent à s'assurer une autonomie personnelle, « de l'espace », pas trop de surveillance, et la responsabilité de résultats à la limite des activités, règles et normes définies par d'autres. Ces personnes sont disposées à travailler *très dur* - souvent dans des professions libérales ou dans de petites structures - pour avoir des conditions de travail leur assurant plus d'indépendance et d'autonomie. L'exigence d'un travail intéressant et stimulant va de pair avec cette orientation, mais l'objectif final est la liberté individuelle.

#### *Être enthousiaste (getting high)*

Certaines personnes sont poussées par un besoin d'excitation, de défis, et sont attirées par le travail. Dans une carrière de ce genre, on

cherche généralement à se déplacer latéralement, vers le centre de l'action, l'aventure, la créativité. La configuration de l'organisation peut être vaste ou modeste, mais la bureaucratie sera peu appréciée. Ces artisans, entrepreneurs ou artistes – comme ceux qui vont de l'avant ou veulent être libres – ont du mal à séparer leur vie de leur travail. Si l'autonomie peut être un important facteur d'enthousiasme (*getting high*), le principal est que le travail soit excitant.

### Être en équilibre

Certaines personnes s'efforcent d'équilibrer leur travail, leurs relations et leur développement personnel. L'équilibre est un souci pour la plupart des gens, mais c'est rarement leur orientation fondamentale. Pour ceux-ci, le travail n'est qu'un élément important d'un choix qui prend en compte toutes les dimensions de la vie, même si certains d'entre eux peuvent mettre l'accent sur tel ou tel aspect à des moments différents de leur vie. Comme la stratégie de l'« être libre », ce choix de carrière exige beaucoup de flexibilité. Par contre, ceux qui s'en réclament recherchent un équilibre et cherchent à se détacher de leur travail. De nombreux couples de professionnels, des gens attirés par une région géographique ou des personnes soucieuses de leur développement personnel entrent dans cette catégorie.

### Les résultats aux États-Unis

Le Novations Group a soumis le questionnaire *Career Success Map* (CSM) à 57 585 participants dans 3 623 ateliers. La plupart exerçaient des professions libérales ou étaient des cadres des 200 premières sociétés américaines du classement du magazine *Fortune*. Le tableau suivant montre la diversité des choix concernant les orientations de carrières internes, définies par Derr, exprimés entre 1988 et 2003 :

Orientation	Dominant	Moins choisi
Aller de l'avant	6 577	24 642
Être en sécurité	16 908	8 180
Être enthousiaste	10 759	10 723
Être libre	8 914	13 144
Être en équilibre	22 882	6 610

Le lecteur peut être surpris de voir tant de gens préférer l'orientation de carrière interne « être en équilibre » et si peu la carrière « aller de l'avant ».

### Les dimensions interculturelles

Derr et Laurent (1989) ont découvert, en étudiant des dirigeants d'Allemagne, France, Grande-Bretagne et Suède, que les Britanniques avaient le plus fort penchant pour « aller de l'avant », les Français pour « être équilibré » et les Suédois étaient plus enclins à « être enthousiastes » que les autres. Une récente étude de Chompookhum (2001) révèle que les cadres thaïs seraient plutôt orientés à « être en sécurité ». En fait, Derr et Laurent soulignent (1989) que toute l'idée de la carrière, et ce qu'il faut considérer comme une carrière réussie, peut relever d'un phénomène culturel.

Par ailleurs, la personnalité l'emporte généralement sur la culture et nous pensons que si certaines notions concernant le succès d'une carrière peuvent prédominer dans chaque culture, il existe également dans chaque pays, chaque industrie et chaque organisation des dirigeants pleins de talent, motivés par différentes orientations de carrière. En outre, j'ajouterais que chaque orientation peut normalement être satisfaite et apporte sa propre valeur à l'entreprise. Il serait difficile pour toute organisation de ne fonctionner qu'avec de futurs dirigeants orientés « aller de l'avant », par exemple.



## Les indications opérationnelles

Les entreprises ont utilisé ces concepts (et le *Career Success Map* de Derr) de diverses manières. Dupont, Conoco-Phillips, General Mills, Honeywell et d'autres s'en sont servis pour déterminer les orientations de carrière d'employés talentueux, afin de mieux les orienter vers des possibilités de carrières au sein de l'organisation.

En Suisse, ils sont utilisés par l'IMD, la principale institution mondiale d'enseignement du management, dans le cadre d'un programme avancé d'auto-analyse et de modification du comportement. En France, des professeurs de l'INSEAD et de l'EM Lyon utilisent également

ces outils, en français et en anglais. Dans ce domaine, plusieurs organisations ont également incorporé ces concepts dans les travaux de leurs centres d'évaluation.

Les idées et les ateliers fonctionnent au mieux lorsque l'on parle à des cadres dirigeants de la diversité. Ils s'inscrivent bien dans des programmes destinés à augmenter la diversité des talents et à recruter et retenir des talents divers. Il est cependant difficile pour des dirigeants de comprendre comment « être en équilibre » est une orientation de carrière viable pour des gens à fort potentiel, dans la mesure où la plupart d'entre eux travaillent soixante heures par semaine, sinon plus.

## Bibliographie

- Briscoe J.P., *Developing the Protean Executive*, Boston University Executive Roundtable Working Paper, 2003.
- Derr C.B., *Managing the New Careerists*, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Douglas T. Hall, *The Career Is Dead : Long Live the Career*, Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Peiperl M., Arthur M., Goffee R., Morris T., *Career Frontiers : New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, 2000.
- Sandholtz K., Derr C.B., Buckner K., Carlson D., *Beyond Juggling : Rebalancing Your Busy Life*, Berrett-Koehler, 2002.
- Schein E., « Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21<sup>st</sup> Century ». *Academy of Management Executive*, n° 10, Nov. 1996.

# Dirigeance : quelles ancrs de carrière ?

Edgar H. SCHEIN<sup>1</sup>

Les personnes qui embrassent une carrière en entreprise découvrent, à mesure que celle-ci progresse, que leurs motivations, leurs talents et leurs valeurs les poussent vers différentes ancrs de carrière, concept personnel qui dirige leur carrière et auquel ils ne renonceront pas. Seuls certains types d'ancrs conviennent pour les rôles de dirigeance.

## Introduction

Le concept d'ancrs de carrière a une pertinence particulière pour la dirigeance efficace des organisations, car la fonction de P-DG demande un modèle particulier de motivations, de valeurs et de talents qui n'est pas celui de tous les cadres. Le problème de la dirigeance est de savoir comment découvrir, former et promouvoir ces cadres qui ont l'ancre de carrière qui les amènera à accepter, et à assumer efficacement, les devoirs de la dirigeance. Dans ce court article, je décrirai le concept d'ancrs de carrière fondé sur des études de carrières longitudinales et je montrerai ensuite en quoi certaines ancrs de carrière sont nécessaire pour la dirigeance exécutive (Schein, 1978, 1993).

## Ancrs de carrière et dirigeance

Le terme de P-DG se réfère ici au rôle du *Chief Executive Officer* (CEO), du *Chairman*, du président, du directeur général ou de tout autre titre qui désigne le CEO d'une organisation. Toute organisation aura quelqu'un occupant

cette fonction, même si elle est officiellement gouvernée par un groupe ou un comité. La différence entre le CEO et tous les autres membres de l'organisation est une caractéristique unique qui est intrinsèque à toutes les organisations dans toutes les sociétés et cultures dans le monde entier. Il est donc particulièrement pertinent de comprendre les caractéristiques essentielles de ce rôle et la manière dont le concept d'ancre de carrière s'y rapporte.

La principale caractéristique du rôle du CEO est qu'il est le plus élevé dans la hiérarchie et qu'il est solitaire. Quel que soit le nombre de confidents, collègues ou administrateurs amis qui l'entourent, il s'agit intrinsèquement d'un rôle que pratiquement tout CEO ressent comme unique. Lorsqu'un CEO se rend à un séminaire, une retraite ou un autre programme de formation, son premier souci sera « qui d'autre y sera ? », et s'il réunit des participants autres que des CEO, il sera moins tenté d'y aller. Le CEO a souvent le sentiment d'être un héros solitaire, engagé dans la bataille de la concurrence, coupé par ses fonctions de nombreuses sources d'information, et unique en ce sens qu'en fin de

---

1. Traduit de l'anglais.

compte c'est lui qui portera la responsabilité ultime du sort de son organisation.

Les fondateurs et entrepreneurs qui ont créé des entreprises et restent longtemps à la tête de celle-ci doivent être distingués des CEO, même s'ils ont souvent le même rôle. La principale raison de cette différence est que le CEO est principalement préoccupé par la survie et la croissance de l'organisation à la tête de laquelle il se trouve, alors que l'entrepreneur/fondateur est d'abord préoccupé par la création, l'innovation et la construction d'une entreprise dont il a eu l'idée. L'organisation est alors le moyen d'expression des idées du fondateur, alors que pour le CEO, le but c'est l'organisation elle-même.

Évidemment, de nombreux fondateurs deviennent CEO, et de nombreux CEO considèrent leur organisation comme un moyen vers d'autres fins qui leurs sont propres, mais dans les deux cas, s'ils confondent les deux rôles, les conséquences sont souvent négatives. Il est particulièrement dangereux pour une organisation arrivée à maturité et qui prend de l'importance, d'être dirigée par un entrepreneur qui continue de mettre au point des nouveaux produits, dans un marché banalisé où les innovations de production deviennent plus importantes que les produits nouveaux. En d'autres termes, la question de la dirigeance se modifie lorsqu'une entreprise arrive à maturité, et demande un autre type de dirigeants avec des ancrés de carrière différents à différents stades.

Ce point est important car la recherche en matière de carrière montre que l'ancre de directeurs généraux qui souhaitent devenir CEO est fondamentalement différente de l'ancre des entrepreneurs qui aspirent à fonder des entreprises basées sur leurs idées.

### Définition des ancrés de carrière

Le concept d'ancre de carrière est le résultat d'une recherche longitudinale. Avant qu'ils n'obtiennent leurs diplômes, les étudiants de la Sloan School du MIT qui étaient interrogés répondaient presque tous qu'ils voulaient devenir

« capitaines d'industrie », « directeurs généraux », et « escalader les échelons de l'entreprise ». Lorsque ces mêmes personnes étaient interrogées dix ou douze ans plus tard, ils s'étaient différenciés dans une grande variété d'emplois, avaient travaillé dans bien des organisations différentes, et avaient des idées bien différentes sur ce qu'ils voulaient tirer de leur carrière (Schein, 1987, 1993).

Ils avaient tous formé un concept personnel qui reposait sur trois éléments :

- leur propre perception de ce qu'ils savaient bien ou mal faire, l'étendue de leurs talents ;
- leur propre perception de ce qui les motivait et la nature de leurs besoins ;
- leur propre perception des valeurs qui étaient les leurs et qui déterminaient le type d'emploi et d'organisation dans lesquelles ils se sentiraient à l'aise.

Les perceptions étaient souvent très différentes de ce qu'elles étaient pendant leur scolarité car ils avaient beaucoup appris sur le contexte (professionnel) pendant les premières années de leur carrière, ils avaient vu ce qu'ils savaient faire ou ne pas faire, ce qu'ils aimaient ou n'aimaient pas, et ce qu'ils voulaient « vraiment » tirer de leur emploi/carrière. La plupart décrivaient ce processus comme une « découverte de soi » qui comportait bien des surprises. Mais à mesure qu'ils gagnaient en expérience, la stabilité de leurs idées personnelles se renforçait, ce qui a conduit à la naissance de la métaphore d'ancre de carrière.

Par exemple, un ancien élève qui avait entamé un programme « ambulatoire » dans une grande entreprise pouvait avoir découvert qu'il préférerait de beaucoup la finance aux autres fonctions, qu'il avait le talent de jongler avec les chiffres, et qu'il voulait en fin de compte devenir directeur financier d'une grande entreprise. S'il était envoyé dans un service marketing ou production, il disait se sentir « attaché » à la finance, d'où le terme d'« ancre ».

Le côté « talent » de l'ancre était plus susceptible d'être révélé par l'expérience de la réalité,

et notamment les formations pratiques, les évaluations de performance et la réflexion personnelle. Le côté « motivation » de l'ancre de carrière demandait quelques expériences professionnelles successives et une compréhension grandissante des exigences de certaines fonctions ou de certains rôles. Tout spécialement, les jeunes universitaires ne réalisaient qu'après être déjà avancés dans leurs carrières à quel point un travail d'encadrement ne demandait pas seulement de bonnes capacités d'analyse, mais aussi des qualités relationnelles, et nombre d'entre eux découvraient que même s'ils étaient capables de diriger d'autres personnes, ils n'aimaient pas ce type de travail. Ils préféreraient, en revanche, acquérir plus de connaissances techniques et de compétences dans le domaine qu'ils avaient choisi.

Le côté « valeurs » de l'ancre apparaissait d'abord à l'occasion des expériences des anciens élèves dans le domaine de l'éthique professionnelle. Ainsi, un ancien élève qui a découvert, lors d'un premier emploi de chercheur dans une société de produits de consommation, que l'on attendait de lui qu'il dissimule certaines informations négatives qu'il avait découvertes concernant un projet de produit, a quitté cet emploi et même ce secteur. Un autre, engagé pour ses qualités en gestion de produits et chargé de modifier un processus de fabrication, découvrit que le directeur ne voulait pas de cette modification et l'avait engagé pour avoir la paix pendant un an ou deux. Il se rendit rapidement compte que tout le secteur refuserait de tels changements et décida de devenir consultant privé. Nombre d'anciens découvrirent ainsi que leur liberté individuelle était tellement importante qu'ils ne pourraient jamais travailler dans une grande entreprise et ont décidé de devenir consultants ou professeurs.

La définition officielle de l'ancre de carrière est donc « *une perception personnelle des talents, des motivations et des valeurs qui orientent les décisions de carrière* ». Comme nous le décrivons ci-dessous, il existe de nom-

breux types d'éléments dans une carrière, qui tous ont de la valeur. L'ancre peut être considérée comme l'élément auquel la personne ne renoncera pas s'il est contraint à faire un choix. Une bonne compréhension de sa propre ancre est donc essentielle pour que l'on ne fasse pas inconsidérément un choix de carrière ou de promotion qui contraindrait à renoncer à celle-ci.

## Les différents types d'ancres de carrière

Il a été établi que les cadres exerçant dans le secteur privé ou le secteur public peuvent avoir huit différents types d'ancres de carrière, en fonction des éléments de base de tout type d'emploi ou de carrière. Seuls quelques-uns d'entre eux se rapportent à la fonction dirigeante.

### *La sécurité*

De nombreux cadres mènent leur carrière pour s'assurer la stabilité financière et d'emploi que fournissent certaines organisations. Une des principales caractéristiques des personnes qui occupent des postes ayant cette ancre est de se satisfaire d'un niveau hiérarchique qui peut se situer bien en dessous des fonctions directoriales et de dirigeance. Les cadres ancrés dans la sécurité sacrifieront souvent une promotion ou le développement d'une compétence particulière afin de préserver leur sentiment de sécurité et de stabilité. En conséquence, on ne trouvera pas beaucoup de cadres attachés à leur sécurité sur les rangs pour la fonction dirigeante, et la plupart d'entre eux trouveraient ce niveau trop agité pour être supportable. Ils auraient tendance à abandonner ce poste, ou pire, ils échoueraient.

### *L'autonomie*

Certains cadres cherchent un rôle dans l'organisation qui leur apporte un maximum de liberté par rapport à la supervision et aux règles. Ils chercheront donc des emplois subalternes, des postes de vente éloignés ou abandonneront les entreprises pour devenir professeur ou consultant. Il est très peu probable

qu'une personne orientée vers l'autonomie cherche une carrière de dirigeant dans une entreprise. S'il leur arrivait de se trouver à un tel poste, ils seraient souvent considérés comme absents ou peu motivés et, très probablement, échoueraient.

### *Le service*

Certains cadres sont attachés à un certain type de valeurs qu'ils peuvent mettre en pratique dans leur carrière. Par exemple, un humaniste pourrait devenir directeur du personnel, ou un écologiste travaillant dans une fonderie d'aluminium pourrait s'employer à réparer les dégâts causés au paysage par l'extraction de la bauxite. Des gens très motivés par le service ont de fortes chances de se retrouver dans des emplois subalternes ou à devenir cadre dans une activité de services. S'ils étaient incorporés dans une activité plus généraliste, ils entreraient en conflit avec certaines de leurs valeurs et, probablement, échoueraient.

### *La créativité entrepreneuriale*

Certaines personnes se lancent dans une carrière pour créer une organisation ou une entreprise. Ils arrivent avec des capacités techniques, financières ou organisationnelles qui leur permettent de monter une affaire. Si cette affaire réussit, elle est censée se développer et, avec le temps, aura probablement besoin d'une autre forme de dirigeance, que l'entrepreneur peut vouloir/pouvoir, ou non, fournir. En d'autres termes, les talents d'entrepreneur ont beaucoup d'importance pour la dirigeance d'une jeune société en croissance, mais ils peuvent être contre-productifs dans des organisations plus grandes et plus anciennes. Très peu d'entrepreneurs réussissent la transition vers un poste de direction générale.

### *Technique et fonction*

L'une des raisons la plus fréquente pour se lancer dans une carrière est qu'une personne soit dotée d'un talent ou d'une capacité techni-

que particulière, et aime l'exercer. Pour une personne ancrée de la sorte, la question la plus importante est la possibilité de continuer à se développer dans ce domaine et d'affronter des défis toujours plus grands. Ces personnes accepteront des postes de responsabilité ou de direction si elles leur permettent de se développer dans leur domaine de prédilection, mais ils refuseront d'autres postes et, le plus souvent, échoueront dans un poste de directeur général. Ce groupe est le plus susceptible d'échouer dans une tâche de dirigeance, car leur centre d'intérêt est une fonction technique particulière, et non le rôle dirigeant lui-même.

### *Devenir directeur général*

Certaines personnes découvrent assez vite dans leur carrière que leur ancre est la gestion en elle-même. Ils veulent grimper les échelons de l'organisation et atteindre des niveaux toujours plus élevés de responsabilité. Ils apprendront les connaissances techniques et managériales afin de devenir un meilleur directeur général, mais c'est la dirigeance en elle-même qui est leur objectif final. Ce groupe vient souvent d'une fonction particulière et apprend que, pour devenir un « généraliste », il ne faut pas seulement de la motivation mais trois types de connaissances qui s'acquièrent par l'expérience :

- capacités d'analyse : savoir analyser les informations et tirer des conclusions d'après des informations lacunaires ;
- qualités relationnelles : savoir gérer les relations et les groupes ;
- solidité émotionnelle : être capable de prendre des décisions difficiles sans en être affaibli

C'est ce groupe qui fournira probablement la plupart des cadres dirigeants. Les personnes ainsi ancrées ont le plus de chances de réussir, car les talents et les attitudes qui sont inhérentes à la dirigeance sont leur principal défi. Cependant, nombre de gens ne sont pas motivés à devenir directeur général, n'ont pas le talent nécessaire et ne sont donc jamais candidats pour les postes de dirigeance.

### *À la recherche du pur défi*

Pour certaines personnes, la seule chose qui donne un sens à leur carrière est le défi perpétuel, le besoin de l'emporter sur d'autres, de surmonter les obstacles ou de résoudre des problèmes insolubles. Cette ancre s'exprime dans les fonctions de vente, dans les métiers techniques ou sportifs, ou dans des fonctions militaires très techniques comme le pilotage d'avions de combat. Des cadres supérieurs ayant cette ancre et les capacités nécessaires à un directeur général sont bien placés pour des tâches de dirigeance difficiles et ont la capacité de s'attaquer à des missions « impossibles » sans être découragés.

### *La qualité de vie*

Avec l'arrivée d'un plus grand nombre de femmes dans les carrières professionnelles, un nombre croissant de couples de cadres ont décidé de mener à bien leurs carrières respectives et ont adapté leur style de vie en conséquence. Dans ce sens, cette ancre ne se rapporte ni à la carrière de l'un ou de l'autre, mais à l'ensemble du style de vie que le couple a choisi. Cette « ancre de vie » est devenue plus fréquente par rapport aux autres catégories et présente des problèmes pour les dirigeants que leurs fonctions conduisent à voyager souvent, à être disponible 24 heures par jour, sept jours par semaine et à « être marié à l'entreprise ». Les gens ayant cette ancre sont sans doute de piètres candidats pour des rôles dirigeants.

### **Les conséquences pratiques**

La compréhension du fonctionnement des ancrs de carrière est importante à la fois pour la personne et pour l'organisation. Les personnes doivent identifier leur ancre de carrière pour pouvoir convenablement diriger celle-ci vers des emplois qui leur permettront d'être ce qu'elles doivent être. Si son travail ne lui permet pas d'exprimer son ancre, la personne trouvera souvent des hobbies ou d'autres exutoires pour l'exprimer. Ainsi, un adepte du défi pur ancré dans un travail ennuyeux s'adonnera à

des occupations dangereuses comme le parachutisme, un directeur général dans l'âme, coincé dans un poste subalterne, deviendra président du Rotary club local.

Des problèmes peuvent survenir dans les organisations lorsqu'il y a une méprise sur l'ancre d'une personne ou si celle-ci n'a pas été communiquée, et qu'à l'occasion d'un transfert ou d'une promotion une personne se retrouve dans un nouveau poste qui l'amènerait à abandonner son ancre. L'exemple le plus courant est la nomination du meilleur ingénieur ou vendeur à un rôle de supervision du niveau de la direction générale, ce qui entraîne la perte d'un élément compétent sur le plan technique/fonctionnel et la création d'un directeur général peu motivé et souvent incompetent.

C'est pourquoi il est important pour la personne non seulement de reconnaître son ancre de carrière, mais aussi d'apprendre à la faire connaître de l'organisation de sorte que l'évolution de sa carrière soit autant que possible conforme à cette ancre. La pratique d'interviews concernant les mouvements de carrière et leurs raisons est une manière fiable de déterminer l'ancre de carrière (Schein, 1993).

La conséquence pratique pour l'organisation est de minimiser les mouvements de carrière qui entraînent des échecs ou des insatisfactions. Il est donc souhaitable que les dirigeants non seulement connaissent leur propre ancre de carrière, mais aussi qu'ils réalisent que, parmi leurs subordonnés, il se trouvera des personnes avec des ancrs différentes qui auront besoin d'incitations et de récompenses différentes. L'employé technique/fonctionnel a besoin de défis dans son travail, d'avoir l'occasion d'apprendre, d'améliorer ses capacités et d'être reconnu dans son travail. Il ou elle veut être payé équitablement, mais plus de salaire ou de promotion n'aura pas autant d'importance qu'un travail motivant. Un salaire équitable est déterminé par le marché extérieur, ce que gagnent les autres dans le même secteur, pas par les échelles de salaire internes.



En revanche, les personnes ayant une ancre de directeur général veulent avant tout des promotions, elles se mesurent en fonction de l'importance des responsabilités qu'elles ont, et elles veulent être bien payées en fonction du marché interne, c'est-à-dire plus que leurs subordonnés. Le défi professionnel se traduit plutôt en terme de capacité à prendre toujours plus de responsabilités avec l'objectif de parvenir au sommet de la pyramide. Des subordonnés ayant cette ancre doivent avoir l'occasion d'avoir une carrière diversifiée, tant sur le plan des fonctions que géographiquement, afin de développer leurs qualités d'analyse, relationnelles et émotionnelles.

Beaucoup d'organisations décrivent ce groupe comme le groupe « à fort potentiel », et reconnaissent que les futurs dirigeants seront probablement trouvés dans ce groupe. Les plans de formation de tels dirigeants doivent tenir compte de leur image d'eux-mêmes et de leur besoin de définir leur avenir. S'ils sont trop étroitement surveillés, ils peuvent très bien aller chercher un poste dirigeant dans une autre organisation, car ils se considèrent comme très mobiles.

Les gens orientés vers la sécurité ont besoin d'être rassurés, et ils sont souvent les meilleurs pour des tâches à plus long terme ou répétitives. Ainsi, on a pu observer que dans les grands programmes aérospatiaux, qui portent souvent sur des échéances de cinq à dix ans, ce sont les dirigeants attachés à la sécurité qui ont été les plus à même de faire aboutir de tels projets (Schein, 1987).

Les personnes soucieuses d'autonomie ou ayant l'esprit d'entreprise ne se sentiront pas très attirées par les organisations, mais si elles représentent des ressources importantes, comme dans la programmation informatique, il faut leur laisser la possibilité de définir leur rythme de travail. De nombreuses personnes dans la recherche et développement ont une ancre d'autonomie et se voient souvent accorder plus de libertés dans le domaine des heures de tra-

vail, du lieu de travail ou de la tenue vestimentaire, et ainsi de suite.

L'employé défi pur est le candidat idéal pour les tâches impossibles, le problème qui n'a jamais été résolu, le client que l'on a jamais réussi à conquérir, etc. Pour ces employés talentueux, dont les talents sont nécessaires à l'organisation, il faut continuellement trouver de nouveaux challenges, faute de quoi ils s'ennuieront et s'en iront. Le dirigeant ancré service doit se voir assurer les moyens de parvenir à ses fins. Par exemple, le directeur de l'environnement de la fonderie d'aluminium qui entreprend de « nettoyer » les opérations d'extraction de bauxite a demandé et obtenu son propre budget et la liberté sur la manière dont allait mener cette tâche à bien.

Enfin, les cadres et les employés qui ont une ancre style de vie ont surtout besoin de souplesse dans leurs conditions de travail, des semaines de travail courtes, la possibilité de travailler chez eux, des horaires flexibles, etc. Dans tous les groupes d'employés, il est possible que les subordonnés aient des ancres différentes, et il est donc important pour les cadres de comprendre cette diversité et de ne pas tomber dans le piège qui consiste à penser que pour être « juste » il faut traiter tout le monde de la même manière.

## Les conséquences pour le leadership et la dirigeance

La recherche sur les ancres de carrière a deux conséquences principales pour le leadership et la dirigeance. D'abord, la nature du leadership n'est pas la même dans les différents groupes d'ancres, et le problème de la dirigeance est différent à différents stades de la vie d'une organisation et demande différents types d'ancres.

Les personnes ancrées technique/fonction acceptent comme chef ceux qui sont plus mûrs et plus experts dans leur domaine de travail, qui ne se traduit pas toujours par un grade ou une



définition de poste officielle. Il arrive qu'un technicien subordonné en sache plus que son patron plus généraliste, et sera pour cette raison plus respecté que son patron en tant que leader. Le problème de dirigeance dans une organisation technique, notamment au stade de l'entrepreneur et de l'innovation, est de trouver des dirigeants qui savent obtenir le respect de leurs subordonnés tout en ayant suffisamment de connaissances généralistes pour pouvoir gérer efficacement une organisation.

Lorsque les produits arrivent à maturité et se banalisent, la question de la dirigeance évolue, et demande que l'on mette davantage l'accent sur l'efficacité commerciale, les innovations de production et la gestion financière. Le type de dirigeant qui aura le plus de succès à ce stade sera très probablement celui qui aura une ancre de directeur général. Ni l'entrepreneur ni le technicien fonctionnel ne seront de bons candidats pour les postes de direction à ce stade. Un directeur général qui sait assurer le rôle diri-

geant à ce stade ne sera, cependant, souvent *pas* considéré comme un leader par la communauté technique/fonctionnelle.

Les organisations parvenues à maturité comprendront de nombreuses sous-cultures, reflétant souvent des gens aux multiples ancrs de carrière et il est important de considérer cette diversité comme une force. Les fonctions dirigeantes sont alors la capacité de rassembler ces différentes sous-cultures de sorte qu'elles ne se fassent pas la guerre, mais se rassemblent autour de la mission de l'organisation.

Paradoxalement, c'est au généraliste qu'il incombe de comprendre et de respecter la diversité des spécialistes qui se trouvent en dessous de lui ou elle, et de veiller à ce que les groupes et les cultures qui se forment autour de ces différentes unités, avec les diverses ancrs de ses subordonnés, soient rassemblés pour assurer le fonctionnement efficace de l'organisation.

## Bibliographie

- Nordvik H., « Relationships between Holland's vocational typology » Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n° 69, 1996.
- Nordvik H., « Work activity and career goals in Holland's and Schein's theories of vocational personalities and career anchors ». *Journal of Vocational Behavior*, n° 38, 1991.
- Schein E.H., « Career Dynamics ». Reading MA, *Addison-Wesley*, 1978.
- Schein, E.H., « Individuals and careers ». In Lorsch J., Englewood C., *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1987.
- Schein E.H., « Career Anchors ». Rev. Ed., San Francisco, *Jossey-Bass*, 1993.
- Schein, E.H., « Career anchors revisited : Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century ». *Academy of Management Executive*, n° 10, 1996.

# L'entreprise et la gestion des dirigeants

Bernard GALAMBAUD

Un groupe social existe entre autres par la reconnaissance qu'il reçoit de la société. Si le groupe cadre s'est développé sur le marché du travail national, c'est que des entreprises ont cherché à acquérir ces cadres, puis à les fidéliser et enfin à les utiliser au mieux ; bref en les gérant. Pour cela, ces entreprises ont créé une gestion des cadres, conduite par des fonctions dédiées : les gestionnaires de cadres. L'existence de cette fonction, de cette gestion spécifique, de ces gestionnaires spécialisés, a participé au développement des cadres. Les cadres existent d'autant plus qu'il existe une gestion des cadres. Le même phénomène se produit pour les dirigeants. Depuis quelques années, dans de nombreuses entreprises se crée une gestion spécifique, une fonction dédiée à cette population. Mais le nom à donner à ce groupe est encore fluctuant : cadres dirigeants, dirigeants, exécutifs...

## Introduction

Plus d'une entreprise est prise dans une certaine contradiction. L'existence d'un groupe dirigeants et de sa gestion associée est perçue, peu ou prou, comme un signe de modernité. Aussi, toute entreprise veut-elle en être dotée, même si certaines, encore communautaires, sont contraintes de ne pas trop favoriser la création d'un groupe social séparé.

Quand un groupe social se construit, s'agrégeant, autour d'un noyau de référence proche de son idéal type, des personnes aux caractéristiques plus ou moins éloignées. Tous les membres du groupe « ouvrier » ne seront pas de métier. Tous les cadres ne seront pas des généralistes, diplômés de l'enseignement supérieur, ayant pour vocation un devenir professionnel national. Aussi les cadres autodidactes seront-ils en nombre. Il en est de même des cadres locale-

ment « enracinés ». Dans le premier temps du développement d'un groupe social, la demande des entreprises est supérieure aux possibilités du marché du travail. Aussi, les entreprises vont-elles investir dans la sélection, par exemple, de techniciens et d'agents de maîtrise ayant un potentiel à devenir cadre après une période de formation. Ce temps-là est un grand moment de promotion sociale. Mais dans un second temps, la demande et l'offre s'équilibrent. Grâce à l'adaptation du système éducatif, les entreprises peuvent trouver sur le marché du travail le personnel sélectionné et formé selon des caractéristiques proches de l'idéal type. Alors les entreprises vont entrer dans une période de re-sélection sociale, afin d'exclure les personnes au profil trop éloigné de l'idéal type. Les périodes de crises économiques sont particulièrement propices à cette re-sélection. Celle-ci est rendue plus aisée grâce à une déqualification

symbolique préalable. Le discours ambiant distinguera les « vrais » cadres des autres. Et celui qui n'est pas un « vrai » cadre, est, d'une certaine façon, un usurpateur. Aussi les victimes des crises économiques seront-elles de préférence ceux qui ne sont pas de « vrais » cadres : les autodidactes, les cadres « maison », les cadres « locaux ». Lorsque le système éducatif répond à la demande des entreprises, la « panne de l'ascenseur social » est inéluctable, puisqu'un cadre issu de la promotion interne n'est plus un « vrai » cadre !

Aujourd'hui, le groupe des dirigeants est en voie de constitution. Aussi, les besoins actuels ou anticipés des entreprises ne peuvent-ils être satisfaits par le marché du travail. Alors les entreprises sélectionnent, parmi leurs cadres, ceux qui auraient la potentialité à devenir dirigeants, puis les forment, soit en interne, soit en collaboration avec une institution d'enseignement supérieur. Dans certaines entreprises, la quête du « jeune cadre à haut potentiel » prend un caractère quasiment obsessionnel. De même, la création d'université d'entreprise ou de MBA « maison » est fortement d'actualité<sup>1</sup>. À en croire certains observateurs, près d'une grande entreprise sur deux est dotée d'une université. Cela dit, il est vraisemblable que cette quête du cadre à haut potentiel comme cet investissement dans des systèmes lourds de formation de dirigeants ne dure qu'un temps, que le temps où le marché des dirigeants ne répond pas à la demande des entreprises. Mais lorsque le marché y répondra, grâce au développement d'un système éducatif approprié, les systèmes de sélection et de formation interne seront dévalorisés. Que vaudra un dirigeant « maison » dans le monde des dirigeants... ? Lorsque le marché répondra à la demande des entreprises en dirigeants au profil conforme à l'idéal type, alors les dirigeants « maison » sélectionnés et formés intra-muros, connaîtront déqualification et re-sélection... Le cadre à haut potentiel sélec-

tionné pour devenir dirigeant, après un passage par l'université de son entreprise, est, de ce point de vue, semblable à l'agent de maîtrise sélectionné pour devenir cadre après un passage par un programme de formation. L'un et l'autre ont pour fonction d'alimenter un groupe social supérieur à leur groupe d'appartenance et qui ne peut, pour l'instant, être directement alimenté par le marché en personnalités plus conformes à son idéal type. Si ceci est vrai, les universités d'entreprises disparaîtront à moyen terme comme ont disparu les institutions de formation pour la promotion d'agents de maîtrise et de techniciens. Si ceci est vrai, la quête du jeune cadre à haut potentiel deviendra ce jour-là sans objet.

### De la légitimité interne à la légitimité externe

Toute pratique sociale (sélection, formation, rémunération) doit être certes efficace, mais également légitime. Dans l'entreprise communautaire, entreprise relativement fermée sur elle-même, cette légitimité des pratiques peut se contenter d'être interne. Mais dans une entreprise ouverte, il ne peut en être de même. Cette légitimité ne peut être accordée que par la cité. Or, la gestion des dirigeants se construit au moment même où l'entreprise s'ouvre. Aussi la question de la légitimité des pratiques se pose forcément. « *Est-il normal que, dans une société démocratique, un P-DG gagne deux fois plus qu'un ministre ?* », s'exclame par exemple un journaliste. L'un de ses confrères, plus sarcastique, affirme que les gains de ces P-DG devraient être cachés puisque nul ne peut les expliquer ! Questions ou sarcasmes, peu importe. Ce qui est révélé, c'est le fait que la cité, à ce jour, ne juge pas légitimes nombre des pratiques sociales mises en œuvre en faveur des dirigeants.

1. *La Tribune*, 15 mars 2004.

### *La question des rémunérations*

C'est dans le domaine des rémunérations que la gestion des dirigeants est aujourd'hui la plus contestée. La presse économique dénonce quotidiennement « les privilèges » et autres avantages « exorbitants » dont bénéficient certains. Bien sûr, la dénonciation est encore plus vive quand les performances de la firme sont médiocres. Cet état de fait est général tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Récemment « The Economist » illustre l'une de ses livraisons par la description d'un univers pour dirigeants, composé de carottes géantes, mais sans le moindre bâton ! Plus d'un commentateur dénonce ainsi un système de complaisances réciproques fonctionnant au détriment des actionnaires et sans lien avec la réalité économique. Le rôle et la composition des comités de rémunérations sont souvent montrés du doigt !

Mais cette envolée du niveau de rémunération des dirigeants est l'une des conséquences de l'ouverture de l'entreprise. Quand une société s'ouvre, s'ouvre aussi l'éventail des revenus. Et il est vrai que cet éventail, s'est beaucoup ouvert ! Selon Peter Peterson, Président de la Réserve fédérale de New York, en dix ans, la rémunération des dirigeants américains aurait augmenté dix fois plus vite que celle des salariés moyens<sup>1</sup>. La France semble connaître, comme tous les autres pays européens, la même inflation. Selon le Cabinet PROXINVEST, dont l'étude est reprise par la Presse, en 2003, les Présidents des entreprises du CAC 40 percevaient une rémunération moyenne équivalente à plus de 400 fois le SMIC<sup>2</sup>. Bien sûr, tous ces chiffres avancés par la Presse s'inscrivent dans une espèce de spectacle médiatique, sans que l'on sache ni trop la façon dont ils sont obtenus, ni l'importance des populations ayant accès à de pareils états de fortune. Ceci dit, ils nous renseignent tout de même sur l'air du temps... air qui a comme un parfum de scandale, jusqu'à

inciter les pouvoirs publics à s'en mêler... L'on peut rappeler pour mémoire, en France, la création d'une mission d'information parlementaire. Les députés nous avaient plus souvent habitués à se préoccuper des bas que des hauts salaires !

Mais la question de la rémunération ne se limite pas au niveau de cette dernière. Elle interroge aussi les techniques mises en œuvre. Là encore rien de très surprenant. Lorsque le groupe de cadres se développe, de nouvelles techniques de rémunération apparaissent, telles que le bonus sur objectifs. Lorsque le groupe des dirigeants apparaît, de nouvelles techniques de rémunération apparaissent également. La distribution de stock options a sûrement été la technique la plus emblématique de cette apparition. De même quand un nouveau groupe social se crée, la question de sa place dans la société, celle de ses alliances et de ses oppositions, se pose. Quand le groupe des cadres s'est constitué dans les années 30, son objet était bel et bien de s'interposer entre la classe ouvrière et le patronat. Les dirigeants émergent comme groupe social au moment même où l'actionnaire se réveille. Cet actionnaire réveillé aimerait bien mettre sous contrôle ceux qui dirigent l'entreprise, leur rappeler qu'ils ne sont pour lui que ses agents. La meilleure façon d'assurer ce contrôle n'est-elle pas de faire en sorte qu'actionnaires et dirigeants aient des intérêts alignés ? C'est pour cela que l'on invente les stocks options. Mais manifestement le but n'est pas réellement atteint ; l'agent contrôlé y a même gagné, semble-t-il, des espaces d'intérêts autonomes, voire opposés à ceux de l'actionnaire. Alors, la pratique des stocks options est dénoncée pour jeu asymétrique (pile on gagne, face on ne perd rien !). Une étude réalisée aux États-Unis en février 2004 auprès de 165 grandes entreprises cotées, montre que 29 % d'entre elles ont réduit leur programme de stocks options et que 46 % envisagent de le faire. Une

1. *Le Monde*, 12 mars 2004.

2. *Le Monde*, 6 décembre 2004.

étude française auprès de 134 sociétés arrive au même constat : en 2000, 65 % avaient un tel programme ; 3 ans plus tard, elles ne sont plus que 54 %<sup>1</sup>. Est-ce la mort annoncée de cette pratique ? Nullement, mais il est vraisemblable que pour un temps au moins, la pratique des stocks options se recentre sur les dirigeants les plus élevés dans la hiérarchie et cohabite avec d'autres pratiques substitutives telles que la distribution d'actions. Quoi qu'il en soit, les tensions entre actionnaires (ou au moins une part d'entre eux) et dirigeants alimenteront durablement l'actualité. Il est significatif que la Presse qui se veut la plus sévère vis-à-vis des dirigeants, soit la Presse économique, celle des actionnaires. L'entreprise ouverte n'est plus celle d'un jeu à deux : employeurs contre salariés. Elle est un jeu à acteurs multiples : actionnaires, salariés, dirigeants, clients... Aussi, les alliances éphémères vont-elles être de règle. Actionnaires et dirigeants seront ainsi tantôt alliés, tantôt adversaires... c'est selon.

### *La question des retraites*

La rémunération n'est qu'une question parmi d'autres. Celle des retraites se pose également. En effet, lorsque le groupe « cadre » se développe pour des entreprises qui deviennent nationales, l'État-nation préexiste. Ce dernier va servir tout naturellement à accueillir les systèmes de retraites interentreprises qui avaient d'ailleurs été créés dès 1947. Mais aujourd'hui, lorsque se crée le groupe « dirigeants » pour des entreprises qui deviennent internationales, aucune entité préexistante ne peut accueillir de pareils systèmes de retraites adaptés. Alors, il ne reste plus à l'entreprise qu'à assumer directement cette fonction, ou à la confier à un assureur. Gageons qu'il y a là un thème dont l'importance ne peut que croître et qui alimentera plus d'une polémique, plus d'une dénonciation de traitements exorbitants, de privilèges

sans fondement. En Allemagne, pays où l'existence de régimes volontaires de retraites d'entreprises est fréquente, des entreprises se désengagent de cette obligation qu'elles avaient par le passé consentie, hormis, justement, pour leurs dirigeants. De telles décisions créent, bien évidemment, le trouble dans l'opinion publique.

### *La question de la nationalité*

Telle entreprise est dite française, telle autre est dite allemande ou américaine. Mais qu'est-ce qui constitue la nationalité d'une entreprise ? La nationalité de ses dirigeants ? Celle de ses actionnaires ? Ses implantations géographiques ? Tel homme politique en appelle à la création de « champions nationaux » en cherchant à favoriser telle fusion au détriment de telle autre. Mais pour Robert Reich, l'ancien Secrétaire d'Etat au travail de Bill Clinton, la construction de ces « champions nationaux » a peu de chance de perdurer. Il nous promet, au contraire, un monde où il n'y aura plus d'économie nationale, plus de grandes firmes nationales. Les firmes seront mondialisées parce que l'économie sera mondialisée<sup>2</sup>...

L'appartenance à un groupe jouant sur une scène internationale rend difficile la relation entre les dirigeants et la cité qui, à ce jour, est nationale. Que la production d'une usine normande soit transférée dans une usine languedocienne n'a pas la même signification qu'un transfert en Chine ! Le passage d'une économie industrielle à une économie postindustrielle conduit à une nouvelle division mondiale du travail. Des pays à économie essentiellement préindustrielle, tels que la Chine, entrent dans une économie industrielle, alors que les grands pays industriels entrent dans une économie postindustrielle. Les transferts d'investissements et d'emplois de pays entrant dans la postindustrie vers des pays entrant en économie

1. *Le Monde*, 24 mars 2004.

2. R Reich., *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993.

industrielle sont alors nombreux et inquiètent opinions publiques et gouvernements.

Aux États-Unis, le mouvement de délocalisation est devenu si impopulaire que les chefs d'entreprises ont éprouvé le besoin de se lancer dans une campagne de justification de leurs décisions, craignant une intervention du législateur<sup>1</sup>. En Allemagne, la polémique est plus vive encore. Le chancelier Schröder a pu traiter d'antipatriotes ces dirigeants qui limiteraient « à une vue purement entrepreneuriale de ce qui est important et nécessaire pour le pays »<sup>2</sup>. La France n'échappe pas au débat, même s'il est à ce jour plus feutré. Lors d'une assemblée générale de l'Institut de l'entreprise, Francis Mer, alors ministre des Finances et de l'Industrie, n'hésita pas à interpellier les dirigeants : « Dans votre stratégie, demandez-vous ce que vous pouvez apporter à la France, en termes d'emploi, de recherche et développement. Vous avez le devoir de penser à votre pays. Sans ça, vous serez apatrides. »<sup>3</sup>

L'interpellation de Francis Mer pose, en fait, la question des appartenances multiples. Un cadre servant les intérêts d'une grande entreprise française est à la fois fidèle tant à son entreprise qu'à son pays. Mais au sein d'une firme mondialisée, la situation devient plus complexe. Un dirigeant doit-il être fidèle à des desseins pouvant servir l'entreprise, mais au détriment d'une collectivité nationale qui est encore la sienne ? Les temps étaient plus simples lorsque les cadres servaient le progrès au service de l'individu, de l'entreprise et de la cité, le tout enveloppé dans le concept de l'État-nation.

Depuis quelques années, le thème du « nomade » est largement utilisé pour décrire l'évolution générale du monde du travail et de

l'entreprise. C'est peut-être une façon de proposer un terme générique décrivant les diverses formes de précarité croissante. Pour Jacques Attali, ces dirigeants constituant ce nouveau groupe social émergent, sont bel et bien des nomades. Il les nomme même « *hypernomades* » formant, affirme-t-il, une « *hyper classe* ». Ces « *hypernomades* », il les décrit « *maîtres de la mondialisation* », pensant américain, « *rêvant même d'Amérique tout en vivant n'importe où dans le monde* ». Ils forgent et répandent de nouvelles normes éthiques et esthétiques... « *inventant le meilleur comme le pire d'une société volatile, insouciant, égoïste et précaire... n'étant loyaux qu'à l'égard d'eux-mêmes* »<sup>4</sup>. Plus largement, Jacques Attali perçoit l'avènement d'un monde qui a renoncé à son idéal de stabilité (l'idéal du monde industriel) pour un idéal du « *changement permanent* » et qui, de ce fait, ne peut être conduit que par des dirigeants non seulement nomades, mais aux actifs également nomades, que ceux-ci soient monétaires ou intellectuels. Ce qui importe, c'est que ces actifs puissent être rapidement mobilisés dans « *des ensembles changeants pour des finalités éphémères* »<sup>5</sup>.

Bien sûr, il est possible de chercher à dépasser l'enveloppe de l'État-Nation. L'entreprise étant devenue internationale, ses dirigeants ayant un destin international, il convient peut-être alors de créer une enveloppe internationale. En la matière, l'Onu et les ONG jouent un rôle singulier. L'on peut noter l'élaboration du *Global Confort*, ce code de bonnes conduites, élaboré à l'initiative de l'Onu, comme l'accord conclu entre le World Business Conseil et des ONG, au sommet de la Terre à Johannesburg. Mais, certains experts de l'Onu voudraient aller plus loin. Aussi, en août 2003, 26 de ces experts

1. *La Tribune*, 3 mars 2004

2. *La Tribune*, 24 mars 2004

3. *Le Monde*, 23 janvier 2004

4. Attali J., *L'homme nomade*, Fayard, 2003.

5. *Le Monde*, 7 mars 1996.



ont-ils proposé l'adoption de normes prônant, notamment, la non-discrimination des personnes, l'absence de travail forcé, le respect de l'environnement ; normes dont l'application devrait être contrôlée... par les Nations-Unies !

Il est évident que ce texte a déjà suscité bien des réactions<sup>1</sup>. L'Onu aurait donc un tel mandat ? Et pourquoi les ONG jouent-elles un tel rôle ? En fait, ce rôle particulier des ONG est inscrit dans leur nature même. Associations privées d'intérêt général à vocation socio économique, elles s'immiscent tout naturellement dans les affaires<sup>2</sup>. Aussi revendiquent-elles un théâtre d'opération identique à celui des grandes entreprises. De même, leur vocation à redistribuer des ressources collectives conduit les ONG à affirmer l'existence possible d'une autre forme de lien social entre les contrats commerciaux et la redistribution étatique<sup>3</sup>. De ce fait, elles se trouvent en concurrence tant avec les entreprises qu'avec les États. En paraphrasant Tocqueville, l'on peut soutenir que les ONG sont un rempart contre le risque de tyrannie, tant des marchés que des États. Bien sûr, l'on peut s'interroger sur la légitimité des ONG à représenter la cité, notamment internationale. Leur représentativité est fondée sur la seule confiance qui leur est accordée. De leur renommée, de leur notoriété, de leur image dépendent largement l'engagement de leurs bénévoles et leur capacité à trouver des ressources. L'aspect positif de leur image est fondé en grande partie sur le mythe de la justice et du don, ainsi que sur celui de l'action critique conduite avec audace, s'autorisant au nom des valeurs défendues, des ingérences peu respectueuses des pouvoirs établis.

La représentation de la cité internationale par les ONG installe celles-ci dans une logique

de conflit/coopération avec les entreprises. Parfois, l'intensité du conflit étouffe toute coopération. La bataille que se livrent, depuis plusieurs années, Greenpeace et le groupe nucléaire Areva en est un exemple. Aussi, dans cette logique, la réalité des projets des ONG et la nature de leur financement sont-elles des questions forcément posées, de façon légitime, tant par des entreprises que par des États. Mais là encore rien de très surprenant. Sur la scène nationale cette fois, au temps de la société industrielle, des questions de même nature, dans les mêmes circonstances de conflit, étaient posées vis-à-vis des syndicats. Pour qui agissaient-ils réellement ? Pour le compte de la CIA ? N'étaient-ils pas le bras de Moscou ou celui du Vatican, voire celui parfois du patronat ? De ce point de vue, l'on peut se demander si les ONG ne sont pas d'une certaine façon le syndicalisme d'aujourd'hui ou de demain ?

### L'image ambiguë du dirigeant

Conséquence d'une société ouverte, les avantages exorbitants captés par certains dirigeants sont connus de tous, et ils sont d'autant plus connus qu'ils sont exorbitants et exceptionnels. L'information fait alors débat et si elle se conjugue avec des informations pouvant laisser croire à des comportements coupables, elle fait alors scandale. Les dirigeants politiques ont connu un sort semblable. Si l'opinion publique a de plus le sentiment que les dirigeants développent entre eux des solidarités douteuses, alors c'est le « système » qui est blâmé. Rappelons, pour mémoire, les résultats du sondage européen de juillet 2002 réalisé pour le compte du *Wall Street Journal Europe*, présentant du dirigeant d'entreprise un portrait peu flatteur :

1. *Le Monde*, 15 août 2003.

2. Queinnec E., « Les grandes ONG humanitaires françaises : une situation de gestion méconnue ». In Queinnec E., Igalens J. (dir.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, 2004.

3. Bévant D., « Les ONG d'aide alimentaire, rouage des filières marchandes ». In *Les organisations non gouvernementales, op. cité*.



foncièrement égoïste, à l'honnêteté douteuse et largement trop payé !

Cet effondrement de l'image se comprend fort bien. La dénonciation des élites est un thème récurrent de la polémique sociale et politique<sup>1</sup>. Devant les difficultés du temps (stagnation du pouvoir d'achat, montée du chômage et de la précarité), l'opinion publique peut avoir la conviction que le pouvoir est capté par un petit clan qui échappe à tout contrôle et ne sert réellement que ses seuls intérêts personnels. Voilà, pour le procès en égoïsme. Mais si, de plus, certains membres du clan présumé affichent de façon plus ou moins ostentatoire le refus de tout ce qui peut contrarier leur plan, notamment de la loi, alors le procès en honnêteté douteuse peut être instruit.

Ce comportement de refus de la contrainte est pointé du doigt par Eugène Enriquez décrivant un individu jouet de son narcissisme, s'abandonnant à l'excès et supportant mal tout ce qui peut entraver son désir. Cet individu, dit Eugène Enriquez, n'est pas contre la loi (il n'est pas anarchiste), mais seulement contre les lois qui le brident. Il cherchera alors à les détourner<sup>2</sup>. Cet effondrement dans l'opinion de l'image du dirigeant, et particulièrement celui du chef d'une grande entreprise, a lieu davantage au sein de la cité que dans l'entreprise elle-même.

Ainsi, de hauts dirigeants ont été plus ou moins contraints par l'opinion de la cité de rendre une part de leurs gains, alors que l'opinion interne de l'entreprise était plutôt atone. Mais peut-être qu'au sein de l'entreprise ouverte, il n'y a plus d'opinion. L'opinion agissante est celle de la cité. L'exigence de légitimité externe, qui pèse sur les pratiques de gestion des diri-

geants, contraint les pouvoirs publics à agir. Ceci est vrai tant aux États-Unis qu'aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni. En Allemagne, c'est le chancelier qui fustige des niveaux de rémunération non conformes « à la morale et à la décence »<sup>3</sup>. Quant à la Commission européenne, elle lance une consultation sur le sujet<sup>4</sup>. Bien sûr, si la poussée de fièvre que connaît l'opinion publique baissait, il est alors vraisemblable que les pouvoirs publics renonceraient à leurs velléités d'intervention. Mais, dans l'état actuel de la conjoncture économique et sociale, l'on ne voit pas ce qui pourrait jouer ce rôle d'antipy-rétique.

Par le passé, en fonction des aléas de l'histoire tant économique que politique, l'image des patrons a déjà pu être altérée. En revanche, dès 1980, l'image des dirigeants d'entreprise, notamment celle des dirigeants des plus grandes, était plutôt valorisée. Certains d'entre eux étaient régulièrement célébrés par les médias. Au milieu des années 1990, changement de climat. Commence le temps des scandales et autres ennuis bien souvent judiciaires. Et ceci dans nombre de pays. Corruption, trafic d'influence, faux en écriture, délits d'initiés... les chefs d'accusation ne manquent pas. Derrière ces délits il y a parfois des stratégies d'enrichissement personnel, mais pas toujours. Davantage que l'image des hommes, c'est celle du système qui s'altère. En septembre 1994, le journal *Le Monde* publie un curieux sondage : 64 % des chefs d'entreprises interrogés estiment que beaucoup d'entreprises ont des pratiques illégales et 51 % d'entre eux trouvent normal d'enfreindre la loi s'il s'agit d'assurer le développement de leur entreprise<sup>5</sup>. La liberté

1. Groupe de travail du Club Conventions, « La sélection et la formation des dirigeants en France ». *Actualité de la formation permanente*, n° 172, mai-juin 2001.
2. Enriquez E., « L'idéal type de l'individu hypermoderne : l'individu pervers ». In Aubert N. (dir.), *L'individu hypermoderne*, Eres, 2004.
3. *Les Échos*, 26 et 27 mars 2004.
4. *Le Monde*, 25 février 2004.
5. *Le Monde*, 8 septembre 1994.

que cette majorité de chefs d'entreprises s'octroie, ne doit toutefois léser, affirme-t-elle, ni les actionnaires ni les salariés ! Bien sûr, les interviewés reconnaissent que cette situation n'est pas saine mais, disent-ils, c'est le système qui veut ça ! Aujourd'hui, le débat est autre. Ce n'est pas celui de l'illégalité de certaines pratiques. Le débat est celui de la possibilité offerte à des dirigeants d'entreprises de devenir riches, tout en respectant les lois de la Cité, mais sans encourir réellement les risques de l'actionnaire, au moment même où l'ensemble des salariés ordinaires (cadres compris) a renoncé aux progressions de pouvoir d'achat d'antan et à la sécurité de leur emploi.

Au-delà de la conjoncture économique et sociale, il y a quand même un élément permanent qui structure la relation entre les hauts dirigeants d'entreprises et la cité. Cet élément est leur pouvoir réel ou supposé. Ce pouvoir pourrait être tel qu'il serait susceptible de mettre en cause la démocratie. Cette crainte est ancienne et chaque cité y réagit différemment en fonction de son histoire et des circonstances. La nationalisation fut par exemple une réponse, ou au-delà même de la maîtrise du capital, la cité confie la direction des entreprises à des personnalités qui, par leur formation et leur culture, ne doivent pas être indifférentes aux exigences civiques. Aux États-Unis, c'est la même crainte qui, en 1911, conduit à la législation antitrust. En 1999, la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement s'alarme de ce que cent groupes financiers, industriels et commerciaux soient en passe de devenir les nouveaux « *maîtres du monde* ». Aujourd'hui, en France, le contrôle du capital d'une partie de la presse par des dirigeants de groupes industriels ou financiers, réveille cette constante interrogation. Réalité politico-économique ou fantasmes, peu importe.

Le pouvoir de l'élite, supposé ou réel, a largement été toléré, car il était la contrepartie du progrès, de ce progrès qui avait su faire du futur le lieu du bonheur, pour reprendre un propos de Sébastien Charles<sup>1</sup>. Mais aujourd'hui, le futur promis par l'élite peine à s'appeler encore le bonheur. Au contraire, l'alliance de la technique et du libéralisme marchand peut être perçue comme menaçant l'emploi, la santé, le climat et l'environnement, la liberté de la Presse et la production culturelle. Aussi plus d'un salarié, plus d'un citoyen, s'estime-t-il non seulement privé de « *lendemains qui chantent* », mais encore menacé. Alors la seule défense des avantages acquis<sup>2</sup> devient la forme régressive de l'action sociale et politique. Quant aux équipes dirigeantes, elles donnent le sentiment de soumettre leurs actions à une temporalité de plus en plus brève, échappant de la sorte à toute une part des conséquences de leurs choix. Ainsi, lorsqu'une équipe dirigeante, pour optimiser des avantages fiscaux ou de coûts de main d'œuvre, délocalise des activités, elle peut fort bien laisser à la collectivité locale ses chômeurs, ses friches industrielles, son environnement pollué... Nous sommes devant un étrange phénomène : quand les dirigeants s'écrient « *à nous, le monde* », la cité entend « *après nous, le déluge* »... Ceci dit, comme toujours, le pouvoir fascine et inquiète. Quand la situation commune est bonne, il fascine surtout. Mais quand elle est mauvaise, lorsque le corps social souffre, hormis justement ces dirigeants, alors le même pouvoir inquiète... Il n'en reste pas moins que l'on peut avoir le sentiment que l'image du dirigeant français résiste mieux que celle de ses semblables, dans d'autres pays. Un vieux fond de légitimité à la française doit être encore un peu opérant. Mais pour combien de temps ?

Vis-à-vis des autres groupes sociaux, les dirigeants construisent leur distinction par une

1. Charles S., « L'individu paradoxal ». In Charles S., Lipovetsky G., *Les temps hypermodernes*, Grasset, 2004.

2. S. Charles, *op. cit.*

appropriation d'avantages perçus comme exorbitants aux yeux des membres des autres groupes. Ceci est vrai tant pour le niveau des revenus, les systèmes de retraites, que les indemnités en cas de licenciement. En l'occurrence, les dirigeants reproduisent ce qu'avaient fait les cadres en leur temps, mais bien évidemment, à une autre échelle, à une autre mesure. Dirigeance oblige ! Ceci dit, le préavis de trois mois en cas de licenciement dont bénéficiait le cadre semblait bien exorbitant à l'ouvrier qui ne bénéficiait alors pour protection que d'un préavis de trois jours. Aussi, un avantage est-il exorbitant tant qu'il n'est pas légitime. Et cette légitimité-là, les dirigeants ne peuvent pas l'autoproclamer. En la matière, la situation des dirigeants n'est pas celle qu'ont connue les cadres lors de leur développement. L'entreprise était alors une cellule de référence de la Cité. Elle donnait le ton. Elle était le modèle de la rationalité et de la bonne gestion. Dans les années 1980, toutes les organisations quelle que soit leur finalité, étaient invitées à ressembler, dans leur management, à l'entreprise. Cette dernière vivait alors un temps de réenchantement. Mais ce temps ne va pas durer. Il ne va pas survivre à la mise à mal du modèle communautaire. Dans un premier temps,

l'entreprise se coupe de la Cité et de ses évolutions. Aujourd'hui, culturellement, l'entreprise n'est plus son avant-garde !

Nombre d'études soulignent l'éloignement social des cadres de leurs « grands patrons » et même de leur entreprise. Une partie des cadres ne serait plus fidèle, ni disposée à « servir » sans rechigner ; même au plan idéologique, les cadres ne seraient plus sûrs. Les explications ne manquent pas pour rendre compréhensible cet éloignement : importance croissante du groupe, développement de relations contractuelles au lieu et place des relations psychoaffectives de confiance. Cet éloignement est dû aussi au fait que l'aire privilégiée de l'entreprise et de ses dirigeants n'est plus celle des cadres. L'entreprise et ses dirigeants ont le monde pour référence, alors que les cadres sont par définition liés à leur ancrage national. Le groupe « cadres » s'est créé et développé grâce à l'adéquation entre un territoire, une économie et une société, pour reprendre des propos d'Elie Cohen. D'une certaine façon, cette adéquation les cadres l'ont symbolisée. Aujourd'hui, elle n'existe plus. Tout ce passe comme si nous avions d'un côté une économie et son territoire et de l'autre la société ! Et faisant le grand écart : les dirigeants.

# Itinéraire de dirigeant

MURIEL PÉNICAUD

« Itinéraire de Dirigeant » éclaire certains aspects de la vie de dirigeant. Cette communication, fruit d'une analyse fondée sur vingt années d'expérience dans les secteurs privé et public, ne traite pas du parcours professionnel objectif, mais se concentre sur le « parcours intérieur » de dirigeant. Naît-on dirigeant ou s'agit-il d'une « Métamorphose »? Comment se joue « l'Alchimie de la rencontre » avec l'entreprise ? Quelle « Quête » poursuit le dirigeant ? Peut-on parler de « Destin » du dirigeant ?

## Diriger, est-ce un talent ? Petite histoire en guise d'introduction...

Lors d'un mariage, un garçon de 13 ans, invité, fait des tours de magie de table en table. Il fait du théâtre, c'est sa passion, et il a besoin de ce contact avec le public. L'un des convives est le chef de chœur d'un ensemble prestigieux. Il le regarde et dit : « Aimerais-tu chanter ? Je te prends demain dans le chœur ». Connaissant ses critères de sélection élevés, ses parents s'étonnent : « *Mais, vous ne l'avez même pas entendu chanter ! D'ailleurs, il n'a pas une voix exceptionnelle. Comment pouvez-vous dire cela ?* ». Il répond, comme une évidence : « *Sa voix est totalement dans son corps, dans l'axe de sa colonne vertébrale. C'est très rare à 13 ans. C'est le plus dur. Le reste, lui apprendre à chanter, c'est facile, c'est mon métier* ».

À travers cette fable réelle, l'analogie nous interroge : à quoi détecte-t-on un futur dirigeant ? Est-ce seulement par la performance apparente, déjà démontrée ? Ou en opérant un

déplacement, une lecture de sens différente ? Quelle est la « marque » qui signe la différence entre un dirigeant et un cadre performant ? « Naît-on » à la vie professionnelle avec le potentiel de dirigeant ou le devient-on et par quels processus de transformation ?

C'est à une réflexion sur ces thèmes que cette communication invite le lecteur. Elle est basée sur un matériel pratique et théorique riche et diversifié, incluant vingt années d'expérience de la dirigeance dans les secteurs privé et public :

- expérience de postes de direction au niveau comité exécutif dans des groupes internationaux et dans la haute administration publique en France ;
- management de hauts potentiels et dirigeants (recrutement, détection et développement de talents, formation stratégique, gestion de carrière, politique de rémunération) ;
- expérience de conseils d'administration (présidence et administrateur) ;

- participation à des groupes de travail d'experts sur la *Corporate Governance*, le management, la détection des talents ;
- chaire européenne de la Dirigeance d'entreprise de ESCP-EAP.

Par choix et volonté de focalisation, cette communication ne traitera pas du parcours professionnel des dirigeants, au sens de leur origine, détection, sélection, performance, rémunération et progression de carrière, tous sujets pertinents par ailleurs et qui font déjà l'objet de publications. Elle se concentrera sur le parcours intérieur du dirigeant. Le registre d'analyse ne sera pas le « vouloir » ni le « faire », mais « l'être ». Naît-on dirigeant ? Quels signes attestent du parcours intérieur du dirigeant ? Y a-t-il transformation aux différentes étapes de son « cycle de vie » ?

### L'énigme de la naissance

Les grands dirigeants ne sont pas seulement d'excellents managers promus au mérite ou à l'ancienneté, ni même selon leur performance, leur compétence ou leur ambition. De nombreux « cadres supérieurs » restent frustrés de ne pouvoir franchir cette étape de reconnaissance de leur carrière, sous ce plafond de verre dont les règles implicites leur paraissent obscures et inatteignables. C'est que la question n'est pas là.

Naît-on dirigeant ? On pourrait le croire. L'aptitude précoce à apprendre, à agir et à décider « plus vite, plus fort, plus haut, plus juste » que l'entourage en est un signe prometteur. L'intensité et la rapidité font partie, à juste titre, des critères de détection des hauts potentiels. Cependant, l'observation montre aussi que ces qualités peuvent se révéler à différentes étapes de vie, sous la pression de la nécessité, d'une rupture, d'une opportunité ou par détermination. En outre, nombreuses sont les « promesses non tenues », les « jeunes pousses » de leaders précoces qui ne portent pas de fruits à la maturité.

Plus évident encore à l'analyse, quoique contre-intuitif et rarement admis, on ne devient pas dirigeant par prolongation des lignes de succès qui ont constitué les étapes précédentes. Alors, qu'est-ce que « devenir dirigeant » ? Et, tout d'abord, puisqu'il s'agit d'une posture sociale liée à une reconnaissance par l'entreprise, comment celle-ci recrute-t-elle un dirigeant ?

### L'alchimie de la rencontre

Comment détecter et attirer ce dirigeant, comment déceler cette maturité et cette capacité de métamorphose personnelle qui va faire du recrutement externe d'un dirigeant une véritable création de valeur pour l'entreprise ?

Recruter un dirigeant, c'est anticiper, organiser, optimiser une rencontre. La qualité de l'interaction à travers le processus de recrutement constitue déjà le signe et la promesse du potentiel de succès.

Ce mouvement tient plus de la séduction mutuelle que de la chasse, contrairement à la dénomination familière utilisée en France pour désigner les cabinets de recherche de dirigeants : la « chasse de têtes » semble faire accroire qu'il s'agit d'une conquête guerrière, à sens unique (l'entreprise étant le « chasseur » et le candidat le « gibier »), visant à cibler des esprits brillants (le quotient intellectuel seul étant important, au détriment de l'énergie, de l'expérience, du quotient émotionnel, du leadership humain...).

Le vocabulaire de la chasse est prédateur (rabattre, sélectionner, viser, capturer ou tuer, voire dévorer et digérer), dominateur, masculin. Il maquille la valeur subtile de l'acte réel de recrutement, pas de deux, avec sa rythmique, son tempo, ses silences, ses accélérations, et sa résolution.

Dans le contexte mondial de compétition pour les talents, ce vocabulaire masque une réalité : à chaque temps de cycle dans lequel la croissance repart fortement, et dans certains pays et secteurs d'activité émergents ou en

pleine transformation, la pénurie de talents de haut niveau est telle que le rapport de force s'équilibre voire s'inverse : ce sont les candidats qui sélectionnent les entreprises, autant voire plus que l'inverse.

Le vocabulaire international couramment admis est plus neutre : *Executive search*. Néanmoins il ne rend pas compte de l'acte subtil et réel qu'est le recrutement externe d'un dirigeant dans l'entreprise. Peut-être devrait-on parler de *Executive connectivity* ? Tout tient dans la pertinence et la justesse de la rencontre.

Un recrutement réussi, c'est un double rapprochement, une interaction créatrice, une alchimie entre un dirigeant candidat et l'entreprise incarnée par son management.

Recruter un dirigeant à l'extérieur de l'entreprise ? Pari extraordinaire et risqué. Pour une entreprise, il est beaucoup plus sûr de développer en son sein les compétences dont elle a besoin, qu'elle va nourrir au lait de la culture de l'entreprise, optimisant ainsi les chances de cohésion et de réussite.

Recruter un dirigeant expérimenté à l'extérieur de l'entreprise est toujours un risque, et ce d'autant plus que la culture d'entreprise est prégnante et homogène.

Cette prise de risque est de toute évidence nécessaire dans un certain nombre de situations : lors de mutations de métiers qui requièrent de nouveaux savoirs, compétences et expériences, par manque d'anticipation (départs, crises de succession, renouvellement des générations), ou encore lorsqu'une pensée unique devient prédominante et freine l'innovation.

Chacun de ces cas de figures représente un risque différent : les dirigeants apportant de nouvelles compétences, idées ou styles de leadership peuvent ne pas réussir à s'intégrer par manque de compréhension de l'entreprise et d'adaptation à sa culture, leurs collègues et collaborateurs peuvent les percevoir comme des menaces pour leur carrière et tout mettre en oeuvre pour les empêcher de réussir, les frustrations multiples de n'avoir pu développer ou

rémunérer correctement les talents en interne peuvent conduire d'autres cadres à aller tenter leur chance dans d'autres entreprises...

Recruter un dirigeant à l'externe, si celui-ci ne se comporte pas en pur « caméléon » pour éviter tout risque de rejet, n'est jamais neutre, et déplace de fait certaines situations acquises dans le système managérial.

En conséquence, le travail le plus important n'est pas, comme on le croit à première vue, de détecter, sélectionner et vérifier l'expertise et la performance d'un candidat, exercice évidemment nécessaire, mais relativement aisé si on s'adresse à des consultants hautement professionnels.

Le vrai travail, peut-être même l'art, est de réussir à faire converger deux lignes de force, parfois deux lignes de vie, que sont celles de l'entreprise et du candidat dirigeant.

L'alchimie de l'intégration du nouveau dirigeant se réalise, quand « les deux corps mobiles » s'arriment et conjuguent leur mouvement. L'effet de transformation est alors majeur. La fertilisation croisée (*cross fertilisation*) engendre une nouvelle dynamique, agit en cascade au sein du management, déplace des frontières, ouvre de nouveaux angles de vues. Réussir le recrutement d'un dirigeant, ce n'est pas « ajouter » de la valeur, c'est la multiplier.

Pour réussir à démultiplier ainsi son impact, le nouveau dirigeant doit avoir une posture « juste », au double sens de l'ajustement avec l'entreprise, et de la justesse de son analyse et de son apport de savoir et de leadership. L'adaptation est un mot bien pauvre pour décrire cette responsabilité qui conduit le nouveau dirigeant et l'entreprise à s'ajuster en profondeur.

Les 100 premiers jours ont été décrits comme critiques et structurants, et ils le sont. L'étape de la première année a tout son sens également, ainsi que d'autres rendez-vous intimement liés au « tempo » du business et de la structure opérationnelle de chaque entreprise. Il y a un *momentum* de l'Alchimie réussie.



Mais il peut aussi y avoir échec. L'échec relève rarement d'une erreur d'analyse des compétences du dirigeant dans sa nouvelle responsabilité, et plus souvent d'une inadéquation entre la culture de l'entreprise et la personnalité du dirigeant.

Si le nouveau dirigeant ne s'adapte qu'en surface, si l'entreprise, le projet ou le candidat ont été « sur vendus » ou « mal vendus » au moment du recrutement, si le nouveau dirigeant se révèle trop différent de ce que le processus a laissé entrevoir, si le management de l'entreprise le rejette « organiquement » comme un corps étranger, et même si les résultats à court terme sont présents, la portée de son apport sera faible.

Si la conjonction ne se réalise pas, toute l'expérience du dirigeant est perdue, inutilisable, sa valeur ne se révèle pas de façon visible, elle ne peut être reconnue. Il ne peut alors ni agir ni transformer, puisque sa singularité, pour laquelle il a été recruté, ne connecte pas, n'entre pas en résonance avec le désir de l'entreprise.

Les coûts induits par un échec, au-delà des coûts immédiats (recherche externe, négociation de départ transactionnel avec le candidat), peuvent être très pénalisants pour l'entreprise, notamment lorsque l'échec d'intégration occasionne des retards majeurs dans des projets critiques ou des transformations indispensables. Mais le véritable coût de l'échec d'intégration est un coût « symbolique », non quantifiable et d'effet rémanent : déception interne et externe, crédibilité de l'entreprise dans sa capacité à intégrer la différence, impossibilité de réaliser de nouvelles greffes... Cette onde de choc, si elle se répète et a une grande visibilité externe, peut se propager et endommager de façon souterraine la réputation de l'entreprise sur le plan managérial. « Ils ont voulu ce dirigeant pour ne pas le vouloir », histoire répétée d'une alchimie impossible, trop dérangeante, sous-estimée dans ses conséquences, ou non réellement désirée.

Le nouveau dirigeant doit trouver l'équilibre entre son rôle d'acteur de changement et

d'apporteur d'esprit neuf – sinon, pourquoi aurait-il été recruté ? – et un certain mimétisme de vocabulaire comportemental et une internalisation de la culture d'entreprise – sinon, comment pourrait-il être audible ?

Le dirigeant de ressources humaines a souvent un rôle de « décocodeur » pour l'aider dans ce processus, où le nouveau dirigeant est tout à la fois l'alchimiste et l'un des ingrédients en fusion. Un coaching externe peut l'aider aussi à réussir cette phase essentielle. Mais les acteurs principaux restent le dirigeant lui-même, et le management de l'entreprise au plus haut niveau.

Tout dirigeant qui ne veut ou ne peut pas jouer pleinement son rôle, en justesse par rapport à lui-même et à l'entreprise, agit au détriment d'un Possible qui ne pourra plus être. Ce dirigeant devient alors un « fossoyeur » de possibles, qui injurie l'avenir. C'est peut-être ce qui définit la responsabilité du dirigeant : incarner les possibles, les porter plus loin, plus fort, plus rapidement, en inspirant et en mobilisant un grand nombre de collaborateurs, partenaires, clients et actionnaires.

## La quête du dirigeant

Au regard d'un tel risque et d'une telle responsabilité, quelles sont les motivations du dirigeant – si ce mot galvaudé a encore un sens, qu'est-ce qui le fait « courir » ?

Si par motivation on entend ce qui gratifie le dirigeant et constitue pour lui un but à atteindre, le « moteur » qui catalyse son énergie et l'horizon de son ambition, alors les éléments de réponse sont nombreux et divers, et dépendent de la dominante du profil du dirigeant.

L'accumulation de richesses pour qui l'argent a une valeur première, soit sécuritaire et patrimoniale, soit de jouissance immédiate et de prestige, sans compter le mercenaire. La gloire et la notoriété pour l'homme médiatique, ou le tribun avide d'image de soi. L'appartenance à une « caste » pour qui recherche iden-



tité et statut social. La puissance et le goût de commander pour le chef. Le combat et la victoire pour le guerrier. La réalisation de soi dans le grand œuvre pour le fondateur. La conquête sans limites pour l'explorateur. La revanche sociale pour celui qui est né obscur. Le goût de plaire, être admiré et aimé pour le séducteur. L'honneur et le devoir pour le grand serviteur... Il y a aussi le chef d'orchestre, l'entrepreneur, le fédérateur, l'héritier, le prophète, le sauveur, le recours, le Rastignac, le Machiavel... et toutes les combinaisons entre ces différents profils.

L'émergence lente mais probablement inéluctable d'un plus grand nombre de femmes parmi les dirigeants modifiera-t-elle ce panel de motivations ? Il est trop tôt pour le dire. Avec moins de 10 % de femmes dans les conseils d'administration en Europe, au-delà de quelques figures emblématiques ou atypiques, la plupart des femmes dirigeantes ont dû mobiliser l'énergie de « moteurs » aussi puissants et similaires pour survivre, se battre et réussir. Elles ont dû intérioriser ou s'adapter aux comportements de leur entourage : lutte de territoires, compétition dans la course au pouvoir, stratégie de liens de dépendance, rapport conquis à l'argent... Certaines y ont pris goût, et ce comportement d'ardente compétition est devenu chez elles plaisir, nécessité intérieure, et valorisation sociale. Elles y ont parfois ajouté un surcroît de travail, de professionnalisme, et de sens concret.

Celles qui n'ont pas su ou voulu jouer ce jeu sont souvent restées d'admirables numéros deux, des conseillères indispensables et parfois influentes, mais dans l'ombre.

C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles, au-delà du « plafond de verre » encore présent dans les esprits et les pratiques, si peu de femmes embrassent la carrière d'ingénieurs ou les filières de futurs dirigeants d'entreprise, alors même qu'elles sont désormais plus nombreuses à réussir le baccalauréat scientifique français. Les meilleures élèves choisissent la

médecine, la pharmacie, la recherche, les métiers d'avocat ou de juge, le marketing de grande consommation. 80 % des futurs médecins, juges et enseignants sont des femmes. Ces professions libérales, ces métiers à fort impact social et sociétal qui touchent la vie quotidienne de chacun, pas toujours bien rémunérés, montrent que le « moteur » personnel peut aussi être lié à une recherche de sens dans la vie professionnelle, voire dans la vie tout court, et que ce sens n'est souvent pas attendu de l'entreprise dans sa dimension collective.

Cette quête de sens croissante chez les jeunes, et en particulier chez les jeunes femmes, modifiera-t-elle à terme les profils de dirigeants ? Avec l'importance croissante du rôle des *stakeholders* (actionnaires, clients, utilisateurs, management, salariés, syndicats, agences de notation, ONG, pouvoirs publics, éducation, médias...) dans la gestion des entreprises, la capacité du dirigeant à fédérer autour d'une vision les intérêts divergents, à créer et rendre visible une communauté engagée dans la réussite, à donner du sens aux choix et aux transformations, devient une qualité essentielle. Cela conduira-t-il les entreprises à valoriser des profils plus diversifiés, femmes et hommes déterminés à réussir dans un monde ultra-compétitif, mais avec un rapport moins projectif au pouvoir, à la conquête et à l'argent ? Si cela était le cas, le « moteur » individuel du dirigeant, souvent lié à son histoire singulière, ne prendrait tout son sens de réalisation qu'à travers un sens aigu de sa responsabilité économique et sociétale, plus collective, et tout aussi intense.

La plupart des dirigeants vivent en effet intensément leur rôle, voire leur statut, jusqu'à le transformer en sens vital, en quête sans fin. Le goût de la compétition, le besoin d'adrénaline et d'intensité permanente, font partie intégrante de la quête, et des bénéfices retirés tout au long du parcours.

Cette identification à leur rôle peut aller chez certains jusqu'à vivre en sur-régime permanent, en sur-investissant leur ego. Le moyen

devient la fin. Devenir et rester dirigeant devient l'objet même de la quête, par les satisfactions narcissiques que la responsabilité engendre, de l'adrénaline du quotidien jusqu'au sentiment d'être un « surhomme » chez certains.

La preuve inversée en est parfois leur perception de profond ennui en dehors de la sphère professionnelle, le besoin insatiable du miroir des media, le recours immodéré à une médication de soutien, ou encore le développement de maladies graves après un départ à la retraite, un limogeage, un revers fatal, une rupture professionnelle.

La question initiale se déplace alors : il ne s'agit plus de trouver les motivations apparentes qui font « tenir » le dirigeant malgré la compétition extrême, la pression des actionnaires et des clients, la complexité du management individuel et collectif interne, les incertitudes de l'environnement (juridique, économique, social, médiatique), les conflits de tous ordres, les risques permanents, les revers inévitables... Paradoxalement, cette tension permanente semble être la clé du ressort du dirigeant. Ce « clair-obscur » met les extrêmes de sa posture en lumière, son sur-investissement jusqu'au déséquilibre dynamique, sa soif de conquête jamais assouvie, sa nécessaire « paranoïa » contrôlée pour survivre dans un monde de compétition extrême. Sa capacité de résilience pour se relever des échecs et des critiques et se battre pour gagner à nouveau. Son renoncement sans regret à jouir des succès, parce qu'ils sont toujours éphémères. N'est-ce pas la marque du dirigeant ?

### **Le destin, c'est la fin**

Dans l'entreprise, comme d'ailleurs dans la politique et probablement le sport de très haut niveau, les enjeux et la compétition sont tels que le dirigeant est traversé de forces contradictoires permanentes. L'esprit de conquête jamais assouvi lui permet de se projeter durablement dans ce déséquilibre dynamique. Mais cet état de tension interne extrême, source de jouis-

sance, voire de jubilation intense, est également un révélateur, un catalyseur et un amplificateur des contradictions internes que chacun porte en lui. In fine, tous les dirigeants semblent présenter de grandes faiblesses. S'ils font « semblant » et ne sont que dans l'avoir, le faire et le paraître du rôle, leurs fortifications ne tiennent pas. La superstructure du rôle ne peut tenir lieu indéfiniment de squelette. L'être, avec ses désirs, ses angoisses, et ses contradictions, est totalement mobilisé puisque dans l'acte de diriger, se trouve le rapport à la puissance, à la gloire, à l'argent, à l'autre, et à soi...

L'avoir, le faire, le paraître, peuvent être de puissants vecteurs d'engagement et de satisfaction pour le dirigeant. Au seuil d'une rupture, au lendemain d'un grave échec ou simplement de la fin de la vie professionnelle, ils ne suffisent plus. L'être doit trouver sa part, sa justesse, son sens.

Certains sortent par le haut, par la transmission organisée, assumée. La transmission permet à un dirigeant de focaliser son sur-investissement dans ce qui a été réalisé. Il transmet ce qu'il est dans son œuvre, sublimant ainsi la fin, la « mort » professionnelle. D'autres déplacent le sens de leur vie professionnelle, en s'engageant, à côté ou ultérieurement de leur fonction de dirigeant, dans une grande œuvre porteuse de sens : ils créent une fondation, s'engagent pour de grandes causes (humanitaires, culturelles, environnementales...), ou se retirent pour méditer...

D'autres enfin s'écroulent psychiquement ou physiquement, dès lors qu'ils quittent leur « état » de dirigeant, à la suite d'un limogeage, d'une démission ou la retraite. La position de dirigeant n'est plus pour eux le fruit d'une posture intérieure, elle est devenue un enjeu en soi, addictif et vital. S'il ne trouve pas un nouveau domaine sur lequel se déplacer ou se sublimer, ce besoin de diriger le mine de l'intérieur. Comme un coureur ou un sauteur à la perche, arrêté en pleine vitesse, tombe. Diriger n'est pas un état, c'est un mouvement d'affirmation

et de création de soi-même en perpétuelle tension, en déséquilibre dynamique, qui se nourrit de ce qui le contraint.

Comment survivre au succès dès que le dirigeant n'est plus en XX ? Quelle nouvelle posture intérieure doit-il révéler en lui-même pour se re-crée à nouveau et poursuivre son accomplissement ?

### La métamorphose

Qu'il s'agisse de la « naissance » du dirigeant, ou de sa nécessaire mutation quand il perd le statut de dirigeant actif, il s'agit en fait d'un changement profond de posture intérieure.

L'émergence d'un nouveau dirigeant se manifeste de façon visible dans des comportements tels qu'un leadership incarnant la vision et la transformation, la décision en contexte de prise de risque (voire de solitude), et la capacité exceptionnelle d'analyse large et profonde, rationnelle et intuitive. Ce sont ces nouveaux comportements qui génèrent la confiance et l'engagement des *stakeholders* de l'entreprise.

Il ou elle manifestait le potentiel pour aller « plus vite, plus loin, plus fort, plus juste », mais il a maintenant « transformé l'essai ». Un nouveau stade de maturité est rendu visible, qui emporte l'adhésion. Le dirigeant n'existe que parce qu'il est reconnu comme tel par l'entreprise et son environnement.

Ce nouveau paradigme comportemental, fruit de la métamorphose intérieure, atteste qu'un nouveau dirigeant « advient ». Tout le reste, les comportements, la performance, la résilience, ne sont que conséquence, travail sur soi, manifestation visible et apparente du changement qui s'opère en profondeur.

Il en est de même aux grandes étapes, ruptures et promotions de la vie de dirigeant, jusqu'à l'ultime épreuve, celle de continuer à diriger sa vie et à lui donner sens, alors même que le statut social de dirigeant disparaît. Devenir dirigeant, ce n'est pas qu'une gestuelle qui change, c'est une métamorphose de la posture intérieure ; durablement et à chaque étape de la vie de dirigeant.

# Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise

Eugène ENRIQUEZ

Les entreprises ont tendance à occulter les processus de pouvoir et de désir qui les traversent. Ceux-ci leur font peur. Tout d'abord, parler de pouvoir, c'est évoquer tout autant la volonté politique (politique de l'entreprise comme politique de la nation), que la possibilité de l'arbitraire. Aussi préfèrent-elles le terme d'autorité, plus neutre, et qui inclut l'idée de légitimité. Elle occulte aussi le désir, car l'entreprise veut des hommes uniquement mus par la rationalité instrumentale, même si elle tâche d'accaparer leurs désirs. Or, en fait, l'entreprise (comme les autres organisations) est un lieu de pouvoir sociétal et social et un lieu où les passions sont au fondement, non seulement des décisions institutionnelles, mais aussi du fonctionnement courant.

## Introduction

Comprendre ce qui est masqué dans les organisations (ce que Freud avait nommé « *l'autre scène* ») et qui est déterminant dans leur fonctionnement. En effet, sans désir de pouvoir, il n'y aurait pas de luttes (implicites ou explicites) et il n'y aurait que du consensus (immédiat ou consécutif à l'arbitrage entre différents intérêts). Or, les chefs aiment le consensus et l'obéissance. Sans pouvoir du désir, personne ne serait intéressé par le travail, capable d'enthousiasme et de créativité. Il n'y aurait que des personnes jouant leur rôle, de manière bureaucratique, et conduites à le faire pour des raisons strictement financières.

Ce sujet est essentiel et, heureusement, les entreprises actuelles sont, de plus en plus souvent, prêtes à le reconnaître. Elles s'interrogent

sur les motivations des personnes, sur leur caractère, sur leurs possibilités (d'où découlent l'intérêt pour la psychologie dans l'entreprise, le développement du *coaching*), sur les relations entre les services, sur les stratégies adoptées, d'où une attention aux relations de pouvoir, aux frustrations, à la prise en compte des désirs.

Il est intéressant de lier ce thème à celui de l'autorité, de la responsabilité, du conflit, de la conformité, de l'obéissance, de l'hypnose, de la fascination, de la séduction, de la sympathie ou de l'antipathie, des modes d'organisation du travail, du stress au travail, des placardisations, et des licenciements... Dans la mesure où, pour moi, cette question est essentielle, elle peut (et doit) être liée à toutes les autres questions humaines, sociales et structurelles que posent la création et la dynamique des organisations.

## Un point de vue sur le thème

L'entreprise est de moins en moins une organisation de production et de commercialisation de biens ou de services. Certes, elle a toujours cette fonction, mais elle est peu à peu devenue une institution. Or, une institution a pour but d'être un élément de la fondation et de la régulation de la vie sociale. La famille, l'Église, l'armée, l'école et l'État, en tant qu'institutions suprêmes, définissent et font appliquer (plus ou moins bien) des orientations normatives. Or, ces institutions ont évolué et ne présentent plus guère, pour les individus, des étayages et des repères solides. Elles sont d'ailleurs, parfois, en crise ouverte. L'entreprise, malgré les critiques qu'elle a pu subir et les transformations qui l'ont affectée ou qu'elle a décidées, est demeurée solide.

Elles doivent cette maintenance au fait que l'économie et plus encore l'argent sont devenus les seules valeurs communes. Le prestige, l'honneur, le courage, l'honnêteté, la droiture ont tendance à devenir des valeurs obsolètes, quand elles ne provoquent pas le rire. La conclusion, c'est que les valeurs de l'entreprise (excellence, performance, productivité, rentabilité, rationalité, profit, zéro faute, flux tendus, qualité, bonne gestion, bonne gouvernance, bonne organisation) se sont diffusées dans toute la société. Le travail d'un enseignant, d'un travailleur social doit pouvoir être mesuré suivant des critères utilisés dans l'entreprise. L'entreprise a donc un grand pouvoir sociétal actuellement : elle est devenue l'institution par excellence.

Mais elle a (ou plutôt ses dirigeants ont) un pouvoir exorbitant sur ses employés, du fait de la crise. Ceux-ci doivent travailler plus vite, dans l'urgence, obéir sans contester, accepter les salaires proposés sous peine d'être licenciés du fait de la montée ou du maintien d'un taux de chômage élevé.

De plus, les collaborateurs ne doivent pas seulement bien faire leur travail, ils doivent s'identifier à l'entreprise, ne penser qu'à elle, qu'à travers elle. Ils doivent substituer à leur

propre idéal, l'idéal de l'entreprise, refouler et réprimer tous les désirs qui ne sont pas compatibles avec elle. Toutes les entreprises rêvent d'avoir comme travailleurs des individus qui troquent leur identité personnelle pour celle de l'organisation.

Elles arrivent d'autant mieux à asseoir leur pouvoir qu'elles sont devenues des systèmes culturels visant donc à donner la même culture (le même mode de penser, de concevoir l'action) à toutes les catégories de travailleurs ; des systèmes symboliques, autrement dit pouvant fournir des symboles forts renforçant l'identité de l'entreprise et suscitant l'adhésion, des systèmes imaginaires qui leurrent les individus, confiants dans les images positives qu'elle déploie. Ce dernier point mérite d'être explicité. L'homme est un être de désir, pas un être de besoin. Il a le désir d'être reconnu par les autres (désir d'affiliation) et a la volonté que son désir soit pris en charge (reconnaissance du désir propre). Or, quel est le leurre que développe toute entreprise ? Elle énonce à tous que s'ils renoncent à leurs passions et qu'ils n'ont plus comme passion que celle de l'entreprise, celle-ci saura les récompenser à la hauteur de leurs mérites. Or, c'est inexact. Pour quelques personnes qui pourront effectivement faire de leurs rêves une réalité, il y a des quantités qui n'auront pas de travail intéressant, pas le salaire souhaité, pas le mode de vie qu'ils espéraient. Ainsi l'entreprise sait prendre les personnes au piège de leurs propres désirs.

Mon expérience de consultant de grandes organisations me montre que si le pouvoir est plus subtil, plus insidieux qu'auparavant (les dirigeants ne donnent plus guère d'ordres, ils suggèrent, ils écoutent, ils font des réunions), il est encore plus fort, car il n'atteint pas seulement le corps des individus mais aussi leur pensée et leur psyché.

Les entreprises ont tort de se conduire ainsi car le désir refoulé, manipulé, continue à exister et les personnes sont de plus en plus conscientes que, malgré toute leur ardeur au travail,

tout leur enthousiasme, l'entreprise saura, quand elle en aura besoin, se débarrasser d'eux sans « états d'âme ». Aussi tous ceux qui le peuvent, ceux qui possèdent des diplômes prestigieux, ceux qui savent se vendre, ont de plus en plus une mentalité de « mercenaires » et ne se préoccupent plus de fidélité ni de loyauté. En outre, même le travailleur le moins qualifié commence à ne plus adhérer (sauf exception) à la logique de l'entreprise.

Aussi, si les entreprises continuent à se comporter ainsi, à croire qu'elles peuvent gommer les contradictions internes qui existent malgré la culture d'entreprise, si elles n'acceptent que des individus dépourvus de l'esprit critique indispensable pour être des innovateurs, elles deviendront des « colosses aux pieds d'argile » et se mettront à connaître des problèmes inextricables au moment même où elles peuvent triompher.

### Quelques conseils opérationnels

Contrairement aux gestionnaires, les psychosociologues et les sociologues cliniciens dont je fais partie, donnent peu ou pas de conseils. Pour une raison simple : conseiller quelqu'un, c'est lui indiquer quelle est la bonne voie à suivre et donc, se substituer à lui, l'empêcher d'être libre et responsable de ses actes. Certes, il est possible d'objecter à cela que le « client » est toujours libre de suivre ou non les conseils. L'objection ne tient pas :

- s'il suit le conseil avisé, le client se met progressivement à écouter son « conseil », d'où la possibilité d'une dépendance du client, jusqu'au jour où les avis ne seront plus pertinents et auront des conséquences fâcheuses pour l'entreprise ;

- s'il n'en tient pas compte (ce qui arrive souvent, le nombre de rapports excellents qui dorment dans les tiroirs des ministères et des entreprises est très important), pourquoi avoir dépensé de l'argent et obligé un « conseil » à développer tant d'énergie et de travail pour un rapport qui ne servira à rien, d'autant plus que celui qui demande des conseils a le secret désir qu'on lui suggère ce qu'il a déjà pensé lui-même.

Le psychosociologue ou le sociologue clinicien accepte par contre d'être consultant, c'est-à-dire, de se trouver dans une relation intersubjective dans le cadre d'une recherche-action menée en commun. Cela signifie qu'il part de la parole de son (ou de ses) client(s) et qu'il aide celui-ci à analyser plus profondément le problème, à examiner l'ensemble des solutions possibles, à anticiper les conséquences et à ne décider que lorsque le problème a été suffisamment étudié. Il s'agit donc d'un dialogue, d'une co-construction, où le consultant n'est pas en situation d'un « sujet supposé savoir », mais de quelqu'un qui, vu ses connaissances et ses compétences, est capable d'accompagner et de prolonger la réflexion de son (ou de ses) interlocuteurs).

Le seul conseil, en définitive, qu'il m'est possible de donner sans me contredire est d'ordre très général et est extrêmement exigeant pour celui qui le reçoit. Il est nécessaire que le « client » soit plus à même de s'interroger sur ses problèmes, ses conflits intérieurs et sur les conflits qu'il peut avoir avec son entourage, qu'il soit plus à l'écoute de ce qui se passe vraiment et non de ce qu'il a envie d'entendre, qu'il se sente responsable et non omnipotent, qu'il connaisse ses désirs et apprenne à connaître les désirs des autres ; en définitive, qu'il soit un homme debout sachant dialoguer et n'ayant ni disciples, ni courtisans.

## **Bibliographie**

Aubert N., Gaulejac V. de, *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.

Enriquez E., *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.

Enriquez E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.

Gaulejac V. de, *La société malade de la gestion*, Le Seuil, 2005.

Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. de, Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Desclée de Brouwer, 1998.



# La part d'ombre des dirigeants

Manfred KETS de VRIES, Katharina BALAZS<sup>1</sup>

Cet article porte sur les origines et les manifestations de facteurs d'échec chez les dirigeants. Il passe en revue quelques-unes des pressions psychologiques auxquelles les dirigeants doivent faire face, telles que la solitude du chef, l'addiction au pouvoir, la peur ou l'envie, la dépression et le comportement narcissique. Il établit une distinction entre deux formes de narcissisme : réactive et constructive. En outre, il étudie la relation entre la personnalité, le style de dirigeance, la culture, la stratégie et l'organisation. Cet article fait, en conclusion, une série de recommandations sur les moyens de traiter les dysfonctionnements du comportement d'un dirigeant.

## Introduction

Avant que les scandales de Tyco, Enron, WorldCom et Parmalat ne révèlent la part d'ombre de la dirigeance, celle-ci était perçue dans les organisations comme une activité essentiellement positive, les dirigeants travaillant pour le bien de l'entreprise et de ses parties prenantes. La plupart des études sur la dirigeance ont souligné ses aspects positifs, facteurs de changement, et conféraient à cette fonction une dimension presque morale, comme une aspiration à atteindre un niveau plus élevé. De telles attitudes, pour louables qu'elles soient, ignorent la part d'ombre de la dirigeance, la part de l'équation du dirigeant qui se nourrit du pouvoir que confère sa fonction. Cette face noire de la dirigeance, qui découle de certains traits de la personnalité comme la surestimation de soi et le sentiment que le monde leur appartient, se nourrit du narcissisme, de l'illusion et de l'abus de pouvoir. Dans

la psychopathologie de la dirigeance, l'arrivée d'une personnalité névrosée à un poste de pouvoir peut (et c'est presque inévitablement le cas) provoquer des désastres, tant sur le plan social que sur celui des affaires.

Malgré le pouvoir destructeur de la part d'ombre de la dirigeance, de nombreux dirigeants ne veulent pas la regarder en face. Ils hésitent à regarder en eux-mêmes, et s'ils le font, ils refusent d'admettre leurs faiblesses ; ils refusent de reconnaître comment leurs systèmes de défense et leurs traits de caractère peuvent avoir des conséquences négatives pour leur organisation. Ils ne sont que trop prompts à nier que les pressions qui peuvent découler de leurs fonctions dirigeantes peuvent entraîner des dysfonctionnements du comportement et de la décision. Ces pressions psychologiques de la dirigeance peuvent cependant être redoutables et contribuer à un dysfonctionnement du comportement, au détriment tant du dirigeant que de l'organisation.

---

1. Traduit de l'anglais.

## Les pressions psychologiques de la dirigeance

Au nombre des pressions psychologiques que les dirigeants subissent fréquemment, on peut noter :

- La solitude du chef. Une fois qu'un cadre atteint un poste dirigeant au sommet d'une organisation, le stress et les frustrations apparaissent fréquemment, lorsque de vieilles relations et les réseaux de soutien changent, et que les anciens collègues deviennent plus distants.
- L'addiction au pouvoir. La peur de perdre ce qu'il a été si difficile d'obtenir - une position dirigeante - pousse parfois certaines personnes à des actes malveillants.
- Le « complexe du Prix Nobel ». Certaines personnes sont très perturbées par l'envie dont ils sont l'objet depuis qu'ils sont parvenus au sommet de l'organisation. Cette peur de l'envie des autres peut atteindre un point tel qu'un comportement dysfonctionnel autodestructeur « transforme la victoire en défaite. »
- Le syndrome de Faust. Après avoir réalisé l'ambition de toute une vie, les dirigeants souffrent parfois d'une forme de dépression. Ils semblent souffrir d'une mélancolie de l'accomplissement, du sentiment qu'il ne reste désormais plus grand chose à désirer.

Tous ces processus psychologiques peuvent engendrer le stress, l'anxiété, et/ou la dépression qui peut, à son tour, provoquer des comportements irresponsables et irrationnels qui affectent la culture de l'organisation et les schémas de la prise de décision (Bion, 1959 ; Menzies, 1960 ; Zaleznik, 1966 ; Kets de Vries, 1993, 2001 et 2004). Souvent, la manière dont ces pressions sont subies et traitées dépend de la manière dont l'intéressé a appris à gérer les aléas du narcissisme.

## Le rôle du narcissisme

Le chemin qui mène à l'âge adulte est semé de frustrations. À l'époque intra-utérine, les humains sont en « pilotage automatique » : tous

les besoins qu'ils éprouvent sont satisfaits immédiatement et automatiquement. Cette situation change dès l'entrée du bébé dans le monde. Confronté aux frustrations qu'il rencontre pour parvenir à faire connaître ses besoins et ses envies, et pour compenser un sentiment d'impuissance, le petit enfant cherche à conserver l'impression initiale de la perfection et du bonheur de la vie intra-utérine en créant une image grandiose, exhibitionniste de lui-même, et une image idéalisée de parents omnipotents (Kohut, 1971 ; 1977). Avec le temps, et si les soins prodigués par ceux qui en ont la charge sont « assez bons », ces deux représentations sont « réduites » par les forces de la réalité, et notamment les parents, les frères et sœurs et les enseignants, qui transforment l'exhibitionnisme de l'enfant et canalisent ses fantasmes de grandeur. La manière dont les personnes qui s'en occupent réagissent aux efforts de l'enfant pour sortir du dilemme paradoxal de l'enfance - celui-ci étant la contradiction entre l'impuissance de l'enfance et ce « sentiment de grandeur » qu'ont presque tous les enfants - est décisive pour la santé psychique de l'enfant.

La résolution de ces tensions est ce qui détermine le sentiment de puissance ou d'impuissance dans la suite de sa vie. Une résolution inadéquate engendre souvent des sentiments de rage, un désir de vengeance, et une soif de pouvoir personnel. Si cette soif n'est pas convenablement assouvie dans l'enfance, elle peut s'exprimer de manière très destructive à l'âge adulte (Kets de Vries, 2004). Les enfants qui connaissent des situations parentales très perturbantes en viennent souvent à penser qu'ils ne peuvent se fier à l'amour ou à la loyauté de personne. Adultes, ils restent très affectés par un sentiment de manque, de colère et de vacuité, qu'ils compensent par un recours à des excès narcissiques.

D'un point de vue conceptuel, une distinction peut être faite entre deux variétés de narcissisme ; constructive et réactive (Kets de Vries, 1993). Les narcissiques constructifs sont ceux qui ont eu la chance d'avoir des parents

qui savaient comment imposer des frustrations en fonction de l'âge, c'est à dire : assez de frustrations pour contenir, sans pour autant écraser la personnalité naissante de leur enfant. Ceux-la ont réussi à fournir un environnement positif qui a fait naître des sentiments de confiance de base et d'un sentiment de contrôle sur ses propres actes. Les personnes qui ont eu une éducation de ce genre sont souvent ce que nous appelons des narcissiques constructifs : ils sont souvent relativement équilibrés, ont un sens positif d'estime de soi, et une attitude empathique ; ils irradient un sentiment de vitalité positive.

Les narcissiques réactifs, en revanche, n'ont pas eu autant de chance dans leur enfance. Au lieu d'avoir reçu une éducation adaptée à leur âge, ils ont été l'objet de trop ou trop peu de stimuli, ou de stimuli chaotiques et incohérents, et ils ont hérité de sentiments d'inadaptation et de manque. Afin de surmonter leur sentiment d'inadaptation, ces personnes ont souvent tendance à s'imaginer plus importants ou plus méritants qu'ils ne le sont et ont un grand besoin d'admiration ; afin de surmonter leur sensation de manque, ils ont tendance à croire qu'ils méritent plus que ce qu'ils ont et que les règles et les règlements ne s'appliquent qu'aux autres. En outre, n'ayant pas connu l'empathie, ces personnes en sont incapables, elles ne peuvent pas comprendre ce que ressentent les autres. La plupart du temps, ils sont préoccupés seulement de questions de pouvoir, de statut, de prestige et de supériorité. Ils peuvent aussi souffrir de ce que l'on appelle « le complexe de Monte Cristo » (d'après le personnage central du roman éponyme d'Alexandre Dumas) et sont envahis par des sentiments d'envie, de dépit, de revanche et/ou de triomphe vindicatif sur les autres. En bref, ils deviennent obsédés par le besoin d'obtenir compensation pour des blessures réelles ou imaginaires.

### Les relations de transfert

Le transfert, qui consiste à répéter des schémas de relation du passé pour traiter des situations du présent, est un phénomène universel

(Freud, 1905 ; Greenson, 1967 ; Etchegoyen 1991). En fait, nous pratiquons tous les réactions de transfert (ou les réactions « historiques », basées sur notre histoire personnelle) dans la vie de tous les jours. Le patron qui, comme notre mère, refuse d'écouter, ou le collègue dont le côté sournois rappelle celui de notre père, nous inspire les mêmes sentiments que ceux que nous éprouvions envers nos parents. L'empreinte psychologique déterminante de ceux qui se sont occupés de nous pendant notre enfance – et spécialement nos parents – créent une confusion spatio-temporelle telle que nous agissons envers d'autres comme s'ils étaient des personnes importantes de notre passé, et ces empreintes nous suivent et guident nos comportements tout au long de notre vie.

### *Deux catégories de transfert : l'imitation et l'idéalisation*

Elles sont souvent exagérées chez les narcissiques réactifs. Il est dit (Kohut, 1971) que le premier miroir dans lequel regarde un bébé est le visage de sa mère. L'identité et l'esprit d'une personne sont fortement modelés par le contact avec la mère, notamment dans la période initiale, narcissique, du développement. À partir de ce premier miroir, le phénomène d'imitation, c'est-à-dire aligner notre façon d'être et de se conduire sur celle des gens qui nous entourent, devient une partie intégrante de notre vie quotidienne et de nos relations avec les autres. L'idéalisation est un autre phénomène universel : pour compenser notre sentiment d'impuissance, nous idéalisons les personnes qui nous importent, à commencer par celles qui nous entourent, et nous leur assignons des images puissantes. Par ce processus d'idéalisation, nous cherchons à combattre notre impuissance et espérons acquérir un peu de la puissance de la personne que nous admirons.

### *Idéalisation et imitation dans l'entreprise*

Ces schémas de transfert créent une situation dans laquelle les suiveurs ne répondent

plus aux meneurs en fonction de la réalité de la situation, mais plutôt comme si le meneur était une personne importante de leur passé, comme un parent ou une personne d'autorité. L'héritage émotionnel des suiveurs les pousse à transférer inconsciemment nombre de leurs espoirs et fantasmes passés sur des personnes en situation de pouvoir ou d'autorité. Ce transfert idéalisant engendre chez le suiveur le sentiment d'être protégé et de partager un pouvoir « réfléchi ».

Les dirigeants narcissiques réactifs sont sensibles à ce genre d'admiration et en deviennent souvent à ce point dépendant qu'ils ne peuvent plus fonctionner sans cette drogue émotionnelle. Inévitablement, elle les pousse à croire qu'ils sont ces créatures illusoire que leurs admirateurs ont imaginé qu'ils sont. Cela marche évidemment dans les deux sens : les suiveurs projettent leurs fantasmes sur leurs chefs, et les chefs se reflètent dans l'admiration de leurs suiveurs. Le résultat pour les narcissiques réactifs est que leurs dispositions initiales et leur situation présente se combinent pour anéantir la perception de la réalité : ils sont heureux de se trouver dans une « galerie des glaces » qui ne leur laisse voir et entendre que ce qu'ils veulent voir et entendre. Lorsqu'un des suiveurs se rebelle contre la vision déformée du monde de son chef, celui-ci, prenant ce désaccord pour une injure personnelle, peut réagir avec rage. Ce « caprice », une répétition du comportement infantile, prend sa source dans les anciens sentiments d'impuissance et d'humiliation. À la différence de l'enfance, en revanche, avec la puissance dont dispose aujourd'hui un tel dirigeant, sa rage peut avoir des effets dévastateurs sur son environnement immédiat.

### *Conséquences pour les suiveurs*

De tels éclats aggravent le problème en intimidant les suiveurs, qui à leur tour régressent vers un comportement encore plus infantile. Pour surmonter l'anxiété engendrée par l'agres-

sion commise par le chef, les suiveurs peuvent recourir à une réaction défensive, appelée « identification avec l'agresseur », et se transformer alors de menacés en menaçants.

Dans un tel climat de dépendance, le monde apparaît en noir et blanc : les gens sont soit pour, soit contre le chef. Les esprits indépendants sont éliminés et ceux qui hésitent à coopérer deviennent les nouveaux méchants, les « déviants » qui seront les prochaines cibles de la colère du chef. Ceux qui s'identifient avec « l'agresseur » soutiennent le chef dans ses activités destructrices, comme un droit de passage (Freud, 1966). Ils aident le chef à se débarrasser de ses « ennemis ». Le groupe saura trouver des boucs émissaires pour exercer sa vengeance à chaque fois que les choses iront mal. Ces boucs émissaires remplissent une importante fonction : ils sont pour les autres les stabilisateurs extérieurs d'identité et de contrôle de soi, ceux sur lesquels sera projeté tout ce dont on a peur, tout ce qui est considéré comme mauvais.

Ce scénario peut avoir plusieurs conclusions négatives. Dans les cas extrêmes, il peut aboutir à l'autodestruction du chef, sur le plan professionnel, et à la mort de l'organisation. Avant la « chute », il y a parfois un moment où les participants à l'organisation réalisent que le prix à payer pour préserver leur complicité avec le chef est trop élevé. Il peut alors se produire une révolution de palais, dans laquelle le chef est renversé parce que le cycle de mauvaise conduite devient insupportable. Les suiveurs peuvent se rendre compte qu'ils seront les prochains à être sacrifiés sur l'autel insatiable de la colère du chef. Cette tentative de destitution est une tentative désespérée pour rompre le mauvais sort.

### **Les organisations névrotiques**

Bien que le narcissisme réactif soit le principal facteur de dysfonctionnement de la dirigeance, il existe d'autres types de personnalité qui peuvent engendrer des dysfonctionnements chez le dirigeant. Dans ce que nous appelons

les « organisations névrotiques, » nous pourrions trouver un dirigeant supérieur dont la personnalité rigide et névrotique est fortement reflétée dans des stratégies, structures, culture d'entreprise et système de prise de décision inadéquats.

Les types d'organisations névrotiques les plus courants sont au nombre de cinq : soupçonneux, compulsif, dramatique/cylothymique, dépressif et détaché (Kets de Vries et Miller, 1984) :

- l'organisation soupçonneuse, ou paranoïaque, est envahie par la méfiance et son énergie tournée vers les menaces extérieures. Le pouvoir est centralisé et la stratégie des affaires est compulsive et réactive ;
- l'organisation compulsive est caractérisée par un manque de flexibilité. L'initiative est étouffée, les réactions rigides et inadéquates sont courantes ;
- dans les organisations dramatiques/cylothymiques, les décisions portent la marque de l'audace, la prise de risque et l'ostentation. Le principal dirigeant est souvent un entrepreneur qui ne suit que ses propres rêves et intuitions. Les autres membres de l'organisation ont peu de poids, ce qui contribue parfois à un manque de sens des réalités ;
- l'organisation dépressive est marquée par une inactivité, un manque de confiance et une forte insularité. La prépondérance de la bureaucratie et de la hiérarchie font que les changements sont rares ;
- l'organisation détachée, ou schizoïde, connaît souvent une vacance du pouvoir, qui entraîne des affrontements destructeurs dans les niveaux inférieurs. Des fiefs s'installent et des barrières empêchent la libre circulation de l'information.

Ces cinq types d'organisation ont leurs forces comme leurs faiblesses. Ainsi, une force réelle (par exemple, l'attention que porte un dirigeant aux actions de ses rivaux) peut devenir une faiblesse avec le temps (lorsqu'une prudence de bon aloi se transforme en suspicion

généralisée), et polluer l'atmosphère de l'organisation. Lorsque cela se produit, un changement est nécessaire à la survie de l'organisation. Malheureusement, en raison des styles profondément ancrés dans l'histoire et la personnalité, le changement ne se produit pas facilement.

### Surmonter les comportements « toxiques »

Le premier pas vers le changement est la reconnaissance des signes de danger dans les dysfonctionnements des dirigeants et des organisations (Gabriel, 1999 ; Levinson, 2002). Cela demande une volonté de la part des dirigeants de regarder en eux-mêmes et de faire une évaluation honnête (et souvent douloureuse). Comme il est difficile d'identifier les problèmes et de faire de nouveaux choix lorsque toute une organisation est embarquée sur une trajectoire autodestructrice, les dirigeants eux-mêmes feraient bien d'avoir le courage de demander de l'aide. Enfermés dans une prison psychologique, ils ont besoin de gens venus de l'extérieur qui leur donneront les clés de leur libération. En les encourageant à voir ce qu'ils s'infligent à eux-mêmes et à leur organisation, et en leur proposant des attitudes alternatives concrètes, des spécialistes compétents peuvent offrir ces clés. Des consultants en organisation ayant reçu une formation clinique sont spécialisés dans des approches plus en profondeur de la solution des problèmes des organisations.

Un examen de l'organisation par des consultants ayant une approche clinique commence par un contact pris par un des dirigeants de l'organisation, souvent le P-DG, qui décrit le dilemme devant lequel il se trouve. Souvent, le problème initialement déclaré est seulement le signe de problèmes plus profonds, qui masquent eux-mêmes autre chose de plus compliqué. Le défi pour le consultant est d'intégrer le problème manifeste avec les problèmes qu'il dissimule. Bien que la plupart des organisations fassent pression pour obtenir des solutions instantanées, les consultants doivent prendre le temps de réfléchir au problème. Cette réflexion

est renforcée si le consultant partage la mission avec un collègue et peut donc discuter de ses observations et analyser les réactions de transfert et de contre-transfert.

Après un contact initial, le consultant poursuit ses discussions avec d'autres membres importants de l'organisation, pour avoir une perspective plus large. L'accès complet à tous les membres d'une organisation est essentiel au succès de la consultation. Tout blocage d'accès est matière à interprétation. Le consultant en organisation, qui a une approche clinique de la tentative de changement au sein d'une organisation malade, rencontre les mêmes challenges que son homologue en psychanalyse, mais sur une échelle plus vaste. Comme c'est le cas pour les personnes, la conscience psychologique au sein d'une organisation est le premier pas vers la santé psychique. Il est donc important que, à tous les niveaux de la hiérarchie, les gens prennent conscience des courants inconscients qui sous-tendent les comportements de travail observables. Parce que les courants inconscients sont, par définition, en dehors de la conscience ordinaire, la charge de les rendre visibles incombe au consultant extérieur, parfois par une confrontation. Des problèmes bien définis sont soumis au client. Des incohérences dans les activités sont mises en lumière, des conflits mis en évidence. Le client doit alors effectuer un processus de clarification, avec l'aide de membres clés de l'organisation, en analysant les problèmes et en affinant leur examen.

Plusieurs types de résistance entrent en jeu. Après avoir établi une liste des symptômes primaires et des problèmes, le consultant doit passer à ce que nous appelons « l'interprétation de la résistance », mettant en lumière les divers mécanismes de défense (sociaux et/ou individuels) utilisés par les détenteurs de pouvoirs pour empêcher la mise au jour d'informations gênantes. Le consultant travaille à l'envers, en quelque sorte, et va au-delà des symptômes et des défenses pour présenter des hypothèses et

des interprétations sur les racines des dysfonctionnements qui sont apparus.

Les consultants ayant une formation clinique ne se contentent pas de faire un diagnostic et de fournir des recommandations, laissant au client le soin de les mettre en œuvre. Au contraire, ils aident le client à traduire leurs recommandations dans la réalité. Les recommandations de changement commencent à la surface et ne pénètrent dans les couches plus profondes que lorsqu'un certain degré de confiance s'est établi entre le consultant et le client. Une solide alliance de travail entre les différentes parties est essentielle pour que le consultant puisse clarifier les problèmes, identifier les résistances et faire les interprétations (nécessaires). Ces interventions progressent donc depuis des propositions aux personnes clés concernant des modifications de structure à des observations sur divers moyens de communication et aux avantages et inconvénients de tel ou tel style de dirigeance.

Une consultation basée sur des informations cliniques apporte une dose de réalisme à l'intervention sur une organisation, mais ne devrait pas être considérée comme la panacée. Son objectif n'est pas une amélioration temporaire, mais un véritable changement. Le consultant s'efforce de dépasser les formules réductrices pour atteindre une transformation durable. Une telle attitude conduit souvent à des relations solides entre client et consultant. Bien que le but de toute consultation soit une plus grande autonomie du client (et non une situation de dépendance prolongée), les services du consultant peuvent être requis régulièrement, en fonction des nécessités, pendant plusieurs années. Le but à long terme est d'aider les clients à entreprendre une démarche d'auto-analyse afin d'apprendre comment intervenir sur eux-mêmes.

### « Gnôthi seauton » (Connais-toi toi-même)

Napoléon a dit que les dirigeants sont des marchands d'espoir. Leur succès est à son comble lorsqu'ils parlent à l'imagination collective



de leur peuple et donnent à la fois un but et du sens. Pour y parvenir, ils doivent faire taire les chants des sirènes narcissiques en regardant profondément en eux et en reconnaissant leurs propres imperfections. Il leur faut développer

une forme d'intelligence émotionnelle, un processus qui commence avec la conscience de soi. Ceci n'a, évidemment, rien de nouveau : l'Oracle de Delphes et Sigmund Freud nous l'ont déjà dit.

## Bibliographie

Bion W.R., *Experiences in Groups*, London, Tavistock, 1959.

Etchegoyen R.H., *The Fundamentals of Psychoanalytic Technique*, London, Karnac Books, 1991.

Freud A., *The Ego and the Mechanisms of Defense*, Madison, Conn., International Universities Press, 1966.

Freud S., *Fragment of an Analysis of a Case of Hysteria. The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, J. Strachey. London, The Hogarth Press and The Institute of Psychoanalysis, 7, 1905.

Gabriel Y., *Organizations in Depth*, London, Sage, 1999.

Greenson R.R., *The Technique and Practice of Psychoanalysis*, International University Press, 1967.

Kets de Vries M.F.R., *Leaders, Fools, and Impostors*, Jossey-Bass, 1993.

Kets de Vries M.F.R., *The Leadership Mystique*, Financial Times/Prentice Hall, 2001.

Kets de Vries M.F.R., *Lessons on Leadership by Terror : Finding Shaka Zulu in the Attic*, Edgar Allen, 2004.

Kets de Vries M.F.R., Miller D., *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass, 1984.

Kohut H., *The Analysis of the Self*, International Universities Press, 1971.

Kohut H., *The Restoration of the Self*, Madison, International Universities Press, 1977.

Levinson H., *Organizational Assessment*, Washington, DC, American Psychological Association, 2002.

Menzies I.E., « A Case Study of the Functioning of Social Systems as a Defense against Anxiety : A Report on a Study of the Nursing System in a General Hospital ». *Human Relations*, n° 13, 1960.

Zaleznik A., *Human Dilemmas of Leadership*, Harper Collins, 1966.



# Vertige de Narcisse au cœur de l'entreprise

Bénédicte HAUBOLD

Nous aborderons successivement les deux volets, inséparables, du narcissisme en entreprise : il est à la fois nécessaire et, en même temps, potentiellement dangereux. Nous décrivons, dans la seconde partie, les processus psychiques qui peuvent se mettre en place, tant au niveau d'un Dirigeant que de son équipe de Direction, afin de proposer une réflexion plus générale, sur le risque narcissique en entreprise.

## Introduction

Le phénomène narcissique est un enjeu crucial pour les dirigeants. Pourquoi ? Le Dirigeant est, de par sa position, au centre de nombreux regards. Vouloir exercer le pouvoir, c'est souvent désirer être aimé ; c'est « la meilleure nourriture pour l'estime de soi-même lorsque l'on se trouve en haut de l'échelle ». La connaissance du phénomène nous permet de comprendre : ce que le regard de l'autre produit sur le Dirigeant, en quoi son regard intérieur est modifié par le regard de l'autre. Sur le plan du management et de l'organisation : comprendre, anticiper les comportements, modes d'action et de réaction, de prise de décision, des dirigeants et de leurs équipes. Les dérives majeures : la perte de contact avec la réalité et la prise de décision engageant la société dans des choix hasardeux...

De nombreux ouvrages de psychanalyse traitent du narcissisme. Des travaux spécifiques relatifs à l'image de soi des dirigeants sous l'angle du narcissisme sont, à ce stade, novateurs.

## Le dirigeant au centre de tous les regards

Le dirigeant incarne son entreprise. Il en est le visage sur lequel se porte l'attention de ses collaborateurs. Son image est essentielle. Comment la perçoit-il ? Quelle influence exerce-t-elle sur son comportement ? En raison de la position qu'il occupe au sein de l'entreprise, le dirigeant se trouve au point de convergence de nombreux regards : ceux de ses collaborateurs et ceux du monde extérieur (analystes financiers, actionnaires, clients...).

Plusieurs enseignements ressortent d'entretiens axés autour de l'image de soi, menés au cours des derniers mois auprès d'une vingtaine de dirigeants de grands groupes, appartenant au Comex.

### *Comment les dirigeants se perçoivent*

Les dirigeants rencontrés se perçoivent comme étant très regardés. Ils se rendent compte notamment par les commentaires qui circulent à leur propos, qu'ils se trouvent au centre des événements importants, fondateurs,

stratégiques de l'entreprise. Les dirigeants ont ainsi l'impression que l'entreprise gravite autour d'eux.

### Dans la ligne de mire

Le regard extérieur leur montre qu'ils occupent une place valorisée. Ils prennent conscience d'appartenir à une certaine élite, à une catégorie privilégiée reconnue socialement et financièrement. Une source importante de valorisation vient du fait que leur opinion est souvent sollicitée, sur un thème de société (développement durable, évolution de la société dans son rapport au travail, ...). Ainsi, un directeur France d'un groupe d'exploitation pétrolière, s'exprime : *« ce qui me valorise le plus, c'est quand on me demande mon avis sur le développement durable, la culture d'intégrité de l'entreprise, ce que je pense du scénario énergétique en 2050, ... Parce que là, ce n'est pas mon groupe que l'on vient voir, c'est le président du groupe en France qui a des idées sur le sujet »*.

La directrice de la stratégie d'un groupe de services culturels souligne à ce propos, que *« le regard de mes équipes est très valorisant, car celles-ci ont l'enthousiasme, la force et l'envie de faire quelque chose en commun. Elles reconnaissent également qu'il y a un certain leadership. Ce regard est indirect. J'ai l'impression positive que c'est gratifiant »*.

Toute décision du dirigeant entraîne des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Elle influence les actionnaires et l'appréciation des analystes financiers sur la stratégie de l'entreprise. Très attentive à ce point, une Directrice d'un Groupe de produits nucléaires le concède : *« en étant dirigeant, vous ne jouez pas aux échecs. Vous avez une très forte responsabilité, même si les décisions sont collectives »*.

### Pouvoir, fantasme et solitude

Chaque dirigeant sait que sa place suscite de nombreux fantasmes, car lui seul occupe une

telle position au sein de l'organisation. La distance le séparant de ses collaborateurs suscite un décalage propice à la production de fantasmes.

Le pouvoir apparaît dans les propos comme une notion couplée à celle de fantasme. Un Directeur d'un Groupe de produits cosmétiques le confirme : *« oui, c'est une place fantasmée : un symbole de réussite, de pouvoir. C'est le symbole de l'essence de la fonction. C'est lui, le dirigeant, qui est capable de faire marcher le monde. Il a les capacités de le faire. « Il » a un rôle sur la vie de ses collaborateurs. Fantasmée est une expression très parlante »*. Le dirigeant s'érige en détenteur du pouvoir suprême, bien que, dans la réalité, il soit soumis à négociation.

Des phénomènes de mimétisme sont observables. Certains de leurs proches collaborateurs peuvent ainsi employer les mêmes expressions qu'eux, adopter des tenues vestimentaires identiques et, quelques fois, choisir le même style de vacances. Il s'agit ici d'un *phénomène d'incorporation* par les collaborateurs, d'un élément qu'ils valorisent particulièrement chez leurs dirigeants.

Même entouré de nombreux collaborateurs, le dirigeant est renvoyé à une profonde solitude, lorsqu'il s'agit de décider de projets engageant la stratégie de son Groupe. La solitude constitue le revers de cette place unique. La Directrice de la stratégie d'un Groupe de services culturels le confirme : *« le vertige de la décision se situe surtout au niveau de la dernière marche - comme pour un sportif. La responsabilité de la décision est solitaire, car on engage la maison. C'est le moment où je dis : « j'appuie sur le bouton, on décolle » »*. Pour combler cette solitude, l'attention prêtée par l'extérieur compte d'autant plus.

### L'influence du regard extérieur

Ce regard extérieur influence le comportement du dirigeant. Il contribue à transformer son image dans un sens plus conforme aux attentes de son entourage professionnel. Le

directeur d'un groupe de produits d'entretien note : « *Bien souvent, on est ce que les autres veulent qu'on soit, ce qui est probablement dommageable pour son propre développement. Il y a une tendance à se conformer à l'image que les autres ont de nous. Ce masque est souvent une projection d'une idée déjà faite. Précisément, j'aurais la volonté inverse d'essayer d'être moi-même.* »

La vision d'autrui permet également au dirigeant de se dépasser et par là-même, de fixer des objectifs élevés à l'organisation. Le dirigeant a une *vision* pour son groupe, qu'il s'efforce de transcender. L'objet social est souvent idéalisé, car le dirigeant remet sa mission en perspective et essaie de discerner ce en quoi elle s'inscrit dans un projet plus élevé. Les propos d'un directeur d'un groupe de haute joaillerie sont assez révélateurs : « *Le luxe, c'est le beau, le plaisir : chacun de nous en veut une partie. On est tous appelés à aimer le beau. Vous avez beaucoup de produits, quand vous regardez intrinsèquement ce qu'ils sont, vous vous dites "ce n'est pas si cher que ça, par rapport à la qualité que vous avez".* »

### Cote de popularité

Le dirigeant se fait une idée de la valeur portée à son action et donc, implicitement, une idée de sa propre valeur. Le directeur Europe d'un groupe d'exploitation pétrolière évoque une enquête interne : « *vous avez ainsi votre cote de popularité. Moi, j'appelle ça le "résultat électoral" ! Et je dis toujours aux gens qui n'obtiennent que 45 % d'opinions favorables : "Eh bien, vous ne seriez pas élu ! Vous n'avez pas la majorité" .* »

L'image que les collaborateurs ont du dirigeant, évolue cependant, au cours du temps, ce qui la rend fragile par nature et sujette, quelquefois, à de nombreuses remises en cause.

### L'image de soi, miroir déformant pour le dirigeant

L'image du dirigeant peut se révéler, dans la vie de l'entreprise, très mobilisatrice pour les

collaborateurs au sein d'une entreprise, car la figure du dirigeant étant assimilée à celle de l'entreprise, les collaborateurs s'y identifient plus ou moins : l'homme adhère à l'entreprise parce qu'il y voit le moyen de satisfaire une exigence interne qui le dépasse. Le directeur Europe d'un groupe d'exploitation pétrolière résume cet effet d'attraction puissant : « *D'ailleurs, mon rôle de représentation envers l'extérieur a un effet très important à l'intérieur de la société, car aujourd'hui, le personnel, l'encadrement, les représentants du personnel veulent être bien représentés à l'extérieur... Ils souhaitent que l'image de leur société soit bonne, que l'image de leur dirigeant soit bonne et positive.* »

### Quand le narcissisme devient pathologique

Il n'en reste cependant pas moins que ce regard peut s'avérer trompeur, voire dangereux ; si le dirigeant se fie exclusivement à ce regard valorisant pour lui, il risque de perdre contact avec la réalité et d'engager la société dans des choix hasardeux... Ce regard, accentué le cas échéant par les médias, se révèle en outre, très versatile. Il dépend en grande partie des résultats de la société et de sa stratégie de communication. La maîtrise de ces éléments lui échappe parfois. Il encourt alors lui-même et son organisation, de grands risques. Des exemples célèbres l'ont montré récemment.

Quels sont les traits du sujet narcissique « pathologique » ? Comment se manifestent-ils en entreprise ? Quelle systémie de relations peut se mettre en place entre le Dirigeant et ses collaborateurs les plus proches, appartenant aux plus hautes instances décisionnaires du groupe (notamment le Comex) et théoriquement en capacité d'attirer l'attention du leader sur les dangers que peut rencontrer la société ?

### Une personnalité narcissique

Qui est Narcisse ? Il y aurait chez le sujet narcissique, une absence de limites, ou plutôt une fluidité des frontières entre l'individu et l'orga-

nisation, entre le dedans et le dehors et, par conséquent, une faiblesse de l'enveloppe psychique. Il n'y a ainsi plus de limite entre soi et l'autre. La personnalité narcissique a un sens grandiose de sa propre importance et pense être spéciale, unique. Un fantasme de succès illimité, de pouvoir, de splendeur est présent. À ses yeux, seules des institutions ou personnes de haut niveau peuvent la comprendre. Il recherche la toute puissance.

Le monde est vu à travers le prisme du moi. Il y a dans les propos, le souhait à demi-exprimé par ce moi grandiose, d'un monde également grandiose, à son image... où l'un se mire dans l'autre avec l'impression, au moins pour l'un, d'être de même nature.

Pour Narcisse, le monde est un miroir. La vision du monde des Dirigeants d'entreprise est celle-même de Narcisse qui voit l'univers comme un miroir de lui-même et ne s'intéresse aux événements extérieurs que dans la mesure où ils reflètent sa propre image. Il y a donc là un danger, celui de la projection, c'est-à-dire à se rapporter au monde, comme si le réel pouvait être appréhendé à travers des images du moi.

Narcisse connaît souvent une grande réussite dans sa vie professionnelle. L'homme de l'organisation cède la place au « meneur de jeu » bureaucratique - « la loyauté » envers l'entreprise au jeu de la réussite : Narcisse est réellement chez lui dans ce monde social.

La continuelle escalade des exigences fait vivre le présent comme une perpétuelle insatisfaction. Aucun moment n'est jamais plein, accompli. Le moi de Narcisse se trouve rapidement limité dans sa capacité à satisfaire ses besoins. Pourtant, la satisfaction du moi est la finalité ultime : Narcisse est donc victime de son moi.

#### **Narcisse entretient des relations subtiles avec ses collaborateurs**

Le dirigeant narcissique sait montrer son meilleur côté et jouer un jeu politique quand cela est nécessaire. Il a un bon sens des oppor-

tunités et sait se concentrer sur des projets politiquement opportuns. Une réelle habileté dans sa manière de se présenter, alliée à un don de séduire, lui fraie rapidement un passage au sein de l'organisation.

La personnalité narcissique sait repérer assez rapidement ce qui, chez l'autre, peut le servir dans les projets où il est engagé. Ses relations aux autres sont fondées sur des relations de supériorité, bien qu'elles puissent être masquées par des relations qui laissent penser, sur la forme, à une certaine empathie.

L'esprit de critique des subordonnés est étouffé. Ils sont fascinés et ne disent rien. Des individus et organisations entières peuvent se bloquer dans un schéma de relations régressives qui accompagnent l'effet de leader-miroir. Dans ce type d'organisation, les proches collaborateurs peuvent-ils vraiment avoir une quelconque marge de manœuvre, quant à un éventuel contre-pouvoir ? Rien n'est moins sûr.

D'une façon plus générale, il est intéressant de s'interroger sur la systémie des regards qui se met en place, à un haut niveau... En effet, n'est-il pas valorisant de se laisser regarder par le leader, surtout s'il est charismatique et lui-même regardé ? À son contact, ne s'incorpore-t-on pas une parcelle de cet état de grâce que peut connaître, pendant un temps, le dirigeant narcissique ? Comment alors, dans ces conditions, s'opposer sur certains points et se mettre soi-même en décalage ?

#### *Narcisse aux commandes*

##### **Confusion des identités**

Une identification totale du dirigeant à l'entreprise s'installe assez rapidement : lorsque l'identification à l'organisation devient totale, on s'y noie avec délices, comme en son propre moi. L'entreprise est alors rendue elle-même narcissique. Ce type de pathologie narcissique se rencontre fréquemment chez des individus qui, aussi bien dans leur vie intra-psychique que dans leur vie extérieure, s'identifient à un objet,

aient un objet qui représente leur soi (présent ou passé).

À mesure que son influence grandit, le dirigeant narcissique écoute de moins en moins les conseils et les appels à la prudence. Il se fie aux informations qu'il attend. La réussite accentue encore ses défauts. Le narcissisme se révèle donc négatif quand il empêche des remises en question parfois salutaires. Certains hommes de pouvoir aiment ainsi, par exemple, à s'entourer de personnes validant systématiquement leurs stratégies, ce qui les conduit à perdre peu à peu le contact avec la réalité. *L'idéal du moi* devient alors, dans certains cas, un piège, et se révèle tyrannique en conduisant à l'excès. Le résultat est une prise de risque manifeste qui s'apparente à la catastrophe.

#### **Des décisions hasardeuses pour l'entreprise, sont adoptées**

Le dirigeant fasciné par lui-même ne se remet plus en cause, ne se questionne plus et perd de vue l'intérêt de l'entreprise, dans les décisions qu'il prend et qui engagent la société. Une trop grande estime de soi peut dangereusement abaisser la vigilance d'individus placés en situation compétitive. Parce qu'ils méprisent l'adversaire, ou qu'ils ne tiennent plus compte des conseils qu'on leur prodigue, ils connaissent l'échec.

Les leaders peuvent ainsi utiliser leur autorité et leur pouvoir, pour enclencher des opéra-

tions entières, basées sur une perception déformée, avec de sérieuses conséquences pour l'organisation.

Le déni occupe alors une importante fonction : celui de préserver l'unité psychique, afin que le sujet ne s'écroule pas. Le dirigeant narcissique souhaite alors se maintenir au sein de son entreprise, afin de se préserver le plus longtemps possible dans une illusion... illusion que l'atteinte de son idéal du moi était encore possible, malgré tout. L'angoisse survient chez les personnalités narcissiques, lorsque la relation d'objet est menacée, parce que la perte de l'objet est vécue comme un effondrement interne...

#### **Conclusion**

La notion de narcissisme permet donc d'éclairer un élément essentiel du rapport à soi et aux autres du dirigeant. Elle nous aide également à comprendre certains déterminants profonds de son comportement et de l'action qu'il engage au sein de sa société. Un des enjeux majeurs pour le dirigeant ne consiste-t-il pas à aller au-delà de cette image qui lui est ainsi offerte, pour s'entourer de collaborateurs faisant à la fois contrepoids, tout en le soutenant dans sa mission ?... Car le narcissisme du dirigeant n'est-il pas finalement très utile à l'organisation tout entière ?

### **Bibliographie**

- Aubert N., Gaulejac V. de, *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.  
 Bergeret J., *La personnalité normale et pathologique*, Dunod, 1974.  
 Enriquez E., *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.  
 Kets de Vries, *Leaders, fous et imposteurs*, Eska, 1995.  
 Lavelle L., *L'erreur de Narcisse*, La Table Ronde, 2003.

# Dirigeants narcissiques

Michael MACCOBY<sup>1</sup>

Les dirigeants visionnaires sont nécessaires aux entreprises et aux cultures dans les périodes de grands changements. Mais ces visionnaires ont en commun une personnalité narcissique, avec ses importantes forces et faiblesses. Les dirigeants narcissiques qui réussissent ont conscience de leurs limites et s'associent à des personnes qui peuvent les aider à réaliser leurs visions. Les investisseurs et les conseils d'administration devraient savoir faire la différence entre des visionnaires efficaces et le joueur de pipeau d'Hammelin.

## Introduction

En l'absence d'une direction visionnaire, les entreprises et les cultures ne peuvent s'adapter à de dramatiques changements de situation. Ils ne peuvent ni tirer avantage des nouvelles occasions ni se prémunir contre des dangers catastrophiques. Mais des dirigeants visionnaires présentent toujours un risque. Leurs visions et les défauts de leur personnalité peuvent mener un peuple ou une entreprise dans la mauvaise direction. La raison en est le caractère narcissique de leur personnalité. Il est certain que toutes les personnes narcissiques ne sont pas des dirigeants visionnaires, et toutes les visions ne sont pas bénéfiques pour l'humanité. Certains visionnaires sont en effet plus enclins à la conquête qu'à la création. En outre, l'efficacité des dirigeants narcissiques dépend de leur intelligence, autant que de leur personnalité. Dans cet article, je décrirai la personnalité du dirigeant narcissique, ses forces et ses faiblesses, et les qualités qui font la différence entre le succès et l'échec.

## La personnalité narcissique

Freud a le premier décrit une personnalité narcissique comme quelqu'un qui n'est pas attaché au passé, qui n'a pas intériorisé les valeurs de ses parents, mais qui est « *particulièrement capable de soutenir les autres, de jouer le rôle de meneur et d'apporter un nouvel élan à l'évolution de la culture ou de perturber la situation telle qu'elle existe.* » Les autres types de personnalités ont plus tendance à s'orienter en fonction de la socialisation venue de leur enfance ou en suivant la masse. Ils sont les adeptes du statu quo, les partisans de l'autorité établie et les défenseurs de la norme sociale. À l'inverse, les narcissiques ont leur propre sens des valeurs et de leur mission. Leur but n'est pas seulement de réussir, mais au-delà de cela de changer le monde en fonction de leur vision de ce qu'il devrait être. Les narcissiques veulent obtenir l'adhésion des autres, les engager à partager leurs visions. Faute de quoi ils restent solitaires et isolés.

---

1. Traduit de l'anglais.



Tout au long de l'histoire, des personnages narcissiques sont toujours apparus pour inspirer les peuples et modeler leur avenir. Lorsque les questions militaires, religieuses ou politiques dominaient la société, ce sont des personnages comme Napoléon Bonaparte, le Mahatma Gandhi et Franklin Delano Roosevelt qui ont fixé l'orientation de la société. Mais de temps en temps, lorsque les affaires sont devenues le moteur du changement social, elles aussi ont engendré leur part de dirigeants narcissiques. Cela était vrai au début du 20<sup>e</sup> siècle, quand des hommes comme Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Thomas Edison et Henry Ford ont exploité les technologies nouvelles et ont restructuré l'économie américaine, qui est devenue le modèle pour l'économie mondiale. Et cela s'est produit à nouveau, un siècle plus tard, avec des gens comme Bill Gates, Andy Grove, Steve Jobs, Jeff Bezos et Jack Welch qui ont instauré l'ère de l'information et transformé l'industrie et les modes de travail.

Nos faiblesses tendent à être l'inverse de nos forces. Il en est ainsi des dirigeants narcissiques. Ils s'emploient avec passion à réaliser leurs visions, mais n'écourent pas ceux qui pourraient les y aider. Ils sont attentifs aux menaces, mais paranoïaques quant à leurs ennemis potentiels et hypersensibles à la critique. Ils sont agressifs et concurrentiels, mais insensibles aux sentiments des autres. Ils inspirent par leurs affirmations, mais ils exagèrent et séduisent par leur charme. Ils ont tendance à être grandiloquents, et s'ils ont du succès, ils peuvent se laisser emporter au point que leurs faiblesses l'emportent sur leurs forces.

### Les narcissiques dans les organisations

Étant donné le nombre des narcissiques qui commandent des organisations, le challenge qui se pose à eux et à leurs organisations est de veiller à ce que de tels dirigeants ne s'autodétruisent pas, ou qu'ils ne conduisent pas leur organisation au désastre. C'est ce qui s'est passé avec des dirigeants narcissiques comme Bernie Ebbers

à Worldcom, Jean-Marie Messier à Vivendi, Joe Nacchio à Qwest, Mike Armstrong à AT & T, Jeffrey Skilling à Enron et Martha Stewart. Tous ces dirigeants ont été un jour des dirigeants adules, tous ont fini par nuire à leur entreprise.

« *Le caractère est le destin de l'homme* », disait Héraclite. Comment les narcissiques peuvent-ils se protéger eux-mêmes et leur entreprise des côtés sombres de leur personnalité ? Cela peut être très difficile car la plupart des narcissiques n'aiment pas se regarder de trop près. Certains, cependant, ont eu recours à une aide psychanalytique et en ont tiré bénéfice.

Les dirigeants narcissiques qui ont le mieux réussi ont instauré une relation de partenariat avec quelqu'un qui complète leurs qualités et compense leurs faiblesses. Celui-ci peut être un comparse qui sert aussi d'ancre, et garde les pieds du narcisse sur terre. Cependant, comme les narcissiques ne se fient qu'à leurs propres instincts et à leur vision des choses, le comparse doit comprendre ce que le narcissique essaie de faire. Le narcissique doit sentir que cette personne, et dans certains cas ces personnes, est pratiquement une extension de lui-même. Un bon exemple est l'association entre Bill Gates, le visionnaire narcissique, et Steve Ballmer, qui réalise la vision. De bons comparaisons sont capables de définir les besoins opérationnels liés à la vision du leader et à lui garder les pieds sur terre.

Les dirigeants narcissiques qui réussissent ont compris qu'une vision doit s'accompagner d'un projet d'organisation et d'opération réaliste. Les dirigeants narcissiques qui réussissent le mieux sont ceux qui savent penser un système. Examinons les deux visionnaires narcissiques qui ont construit Ford et General Motors, Henry Ford et William Durant. Ford a créé un système industriel capable de produire en masse des voitures que les masses pouvaient se payer. Il a motivé les travailleurs en payant les salaires les plus élevés qui soient dans l'industrie américaine, si élevés qu'ils pouvaient envisager d'acheter les voitures qu'ils construisaient. Durant était un acheteur en



série de constructeurs automobiles fabriquant des modèles relativement chers. Il laissait aux autres le soin de produire. Le résultat fut qu'il était incapable de concurrencer Ford. Il a accumulé les dettes au point de se faire débarquer. Il fallut qu'Alfred Sloan restructurât l'entreprise et qu'elle devînt plus innovante que Ford. Le succès de GM est venu en partie de ce que Henry Ford soit devenu si arrogant et paranoïaque, incapable de s'adapter au changement.

### **Conclusion**

Les dirigeants narcissiques, comme Ford et Durant, surviennent pour transformer des

technologies nouvelles en de nouvelles industries. Les investisseurs et les conseils d'administration doivent faire la différence entre les véritables visionnaires et les joueurs de pipeau. En outre, ils doivent savoir discerner les signes d'autodestruction qui peuvent apparaître avec le succès d'un narcissiste et agir avant qu'il ne soit trop tard. Quant aux dirigeants narcissiques, il faut leur apprendre à se connaître eux-mêmes et analyser leur propension à l'échec. Ils devraient éviter de s'entourer de béni-oui-oui et rechercher des partenaires qui les aideront à garder les pieds sur terre et à réaliser leurs visions.

### **Bibliographie**

Freud S., « Libidinal Types » (1931) from Standard Edition, vol. XXI, The Hogarth Press, 1961.

Maccoby M., *The Productive Narcissist, The Promise and Peril of Visionary Leadership*, Broadway Books, 2003.

# L'effet néfaste du stress sur les dirigeants

Sharon MCDOWELL-LARSEN<sup>1</sup>

Avec le temps, les stress subis par les dirigeants peuvent avoir un effet physiologique néfaste. Cependant, tous les stress ne sont pas nécessairement mauvais et ils n'ont pas tous les mêmes effets physiologiques. Le mauvais stress, le *dis-stress*, peut cependant provoquer la production de cortisol et de catécholamines qui, avec le temps, peuvent entraîner des dommages physiologiques. Les meilleurs modérateurs du stress sont un bon contexte social, un libre arbitre et des exercices réguliers.

## Introduction

Chez les dirigeants, le stress est une conséquence de la fonction. La nature de plus en plus concurrentielle des affaires mondiales, la nécessité de réussir rapidement et la crainte d'échouer, les contraintes physiques des longues journées de travail et des voyages incessants et la difficulté croissante de trouver un équilibre entre le travail et les besoins personnels et familiaux ne sont que quelques-uns des facteurs qui remplissent de stress la vie des dirigeants. Il faut savoir qu'en moyenne, les participants au programme « Leadership at the Peak (LAP) » du CLL, pour dirigeants de haut niveau, travaillent plus de soixante heures par semaine et sont en voyage un tiers de l'année. En fait, selon le *Jobs Rated Almanac* (2001), la position de principal dirigeant d'une société cotée est le troisième emploi en terme d'intensité de stress, après celui de président des États-Unis et de pompier.

Avec le temps, les stress que les dirigeants sont contraints de subir peuvent avoir un effet

néfaste considérable sur leur santé psychologique et physiologique. Il est fréquent d'entendre des dirigeants dire que depuis leur dernière promotion ils ont cessé de faire régulièrement de l'exercice, qu'ils ont pris du poids et que leur taux de cholestérol et leur pression artérielle ont augmenté. À quel point les stress qui accompagnent la vie des dirigeants sont-ils nocifs, quelles en sont les conséquences sur le plan de leur performance et que peuvent-ils faire pour y remédier ?

## Le stress et ses conséquences physiologiques

Tous les stress ne sont pas égaux. Ils ne sont pas toujours nuisibles non plus. Il existe un certain nombre de stress et une certaine dose de stress qui sont normaux, voire souhaitables et bons pour la santé. On parle d'*eu-stress* et de *dis-stress* pour désigner le « bon » et le « mauvais » stress. Lorsque le stress est maîtrisé, il peut apporter un avantage concurrentiel dans des activités orientées vers la performance,

---

1. Traduit de l'anglais.

comme les compétitions sportives, la prise de parole en public, le jeu des acteurs ou le comportement d'un dirigeant. Cependant, ce qui peut être un eu-stress pour une personne peut être un dis-stress pour une autre.

Fondamentalement, le stress est une interaction entre les ressources d'une personne et les sollicitations qui lui sont imposées, et les réactions au stress sont influencées par des facteurs génétiques et la nature du contexte social. Lors que les sollicitations perçues excèdent les ressources pendant un certain temps, le dis-stress apparaît, et les systèmes physiologiques ne peuvent plus en supporter la charge. Cela peut provoquer des problèmes de santé, y compris des affections cardiaques, de l'asthme, des ulcères, l'athérosclérose, le diabète, des allergies, des troubles immunitaires et l'obésité.

Les aspects psychologiques du dis-stress, comme des pensées négatives ou des sentiments d'inconfort, sont souvent aisément reconnaissables. Les réactions physiologiques, bien que tout aussi fortes, ne sont pas toujours faciles à recon-

naître. Une série d'hormones, notamment les cortisol et les catécholamines, épinéphrines et norepinéphrines, sont libérées ; réaction neuro-physiologique identique à celle d'une personne confrontée à un danger ou devant répondre à un défi qui implique un effort. Cette réaction hormonale adaptative s'est révélée efficace pour la survie dans le passé, en suscitant une réaction de fuite ou de combat face au danger. Dans le monde d'aujourd'hui cependant, cette réaction peut être un danger, car elle n'est plus acceptée socialement.

La recherche indique que la sécrétion excessive de ces hormones pendant de longues périodes peut être un des principaux facteurs des troubles liés au stress, notamment les problèmes cardiovasculaires. Selon certaines observations, les lésions du myocarde sont liées à la présence à la fois des catécholamines et des cortisol. Une surdose prolongée de cortisol est liée à des risques d'infection, de pertes de masse osseuse, d'accélération des pertes de mémoire, du vieillissement et de la démusculature.

Le stress	
Du point de vue du cadre supérieur	Du point de vue de l'ouvrier
Désir de succès, d'excellence	Absence d'autonomie
Relations familiales	Absence de participation aux décisions
Équilibre travail/famille/vie privée	Sentiment que les demandes dépassent ses capacités
Peur de l'échec	Sécurité d'emploi
Contenu du poste	Climat et manœuvres politiques dans l'entreprise
Être à la mesure de l'attente des autres	

Le facteur de libre-arbitre semble jouer un grand rôle dans l'intensité et la qualité des réponses au stress, et c'est là que les P-DG et autres dirigeants semblent disposer d'un avantage en matière de stress sur les personnes occupant des fonctions hiérarchiques inférieures. Non seulement ces différences dans les réactions affectent la santé de chaque personne, mais elles se retrouvent également dans la santé des organisations et de la société. Des découvertes récentes ont montré qu'il existe un

facteur hiérarchique (c'est le cas dans les organisations et entre les classes sociales) dans les taux de mortalité ajustés par catégories d'âges. Les études de Marmot et al. (1988) sur des fonctionnaires britanniques montrent que la mortalité est plus élevée parmi les gens des échelons les plus bas et décroît, de manière significative, à chaque fois que l'on monte d'un niveau hiérarchique. Les personnes qui se trouvent au niveau dirigeant ont un taux de mortalité moindre que ceux des rangs inférieurs.

Ce phénomène existe également entre différentes classes socioéconomiques, comme l'ont démontré plusieurs études britanniques. Les chiffres disponibles, depuis 1911, montrent que, bien que les causes de mortalité aient complètement changé, passant des maladies infectieuses à des maladies liées au mode de vie, la mort survient plus tard chez les personnes ayant un statut socioéconomique élevé (Evans, 1994). Les raisons de ce phénomène ne sont vraisemblablement pas purement génétiques, mais peuvent être expliquées par des différences dans les manières de réagir au stress.

Sur la base de données recueillies sur différents lieux de travail, quatre types de réaction au stress ont été définies (Frankenhauser, 1991) :

- épinéphrine et cortisol élevé. Cette réaction est typique de ceux qui subissent un stress négatif (dis-stress). C'est un état caractéristique de l'obligation de produire sous la contrainte et sans avoir de contrôle sur cette contrainte. Karasek et d'autres ont montré que des hommes soumis à des conditions de travail qui leur imposent des contraintes imprévisibles et incontrôlables, laissant peu de champ à leur libre-arbitre, et qui sous-utilisent leurs talents et leurs capacités (sans perspective de développement personnel) ont tendance à développer plus de maladies cardiaques mortelles. Ce cas de figure est fréquemment utilisé pour décrire des travaux de types subalternes qui peuvent être lourds, mais où il n'y a guère de possibilités d'exercer un libre-arbitre et/ou où le travail est souvent monotone et les capacités sous-utilisées ;
- épinéphrine en hausse et cortisol en baisse. C'est une réaction de bon stress (eu-stress). Elle indique un état productif, euphorique, qui peut être ressenti lorsque l'on accomplit une tâche exigeante qui permet d'utiliser créativité et initiative. Une telle tâche exige un degré élevé d'effort mental, d'où l'augmentation de l'épinéphrine. Le cortisol, en revanche, diminue ou est bas, car il y a un degré de libre-arbitre et une forme créative

de résolution des problèmes. Les exemples d'emplois dans lesquels se produit ce phénomène appartiennent au monde des arts, des sciences, des activités entrepreneuriales et, éventuellement, aux postes de dirigeants de haut niveau ;

- épinéphrine en hausse marginale et hausse sensible du cortisol. C'est un autre type de dis-stress qui se produit dans des circonstances où l'on se sent impuissant et dans l'incertitude. On ressent un manque de libre-arbitre, mais les efforts sont absents. C'est l'état généralement observé chez les patients dépressifs, les prisonniers en instance de jugement et les personnes qui ont perdu leur emploi ;
- aucune hormone à un taux élevé. Dans cet état, l'esprit et le corps sont au repos, et l'on se sent agréablement détendu. Cet état est sain et devrait être la norme.

La deuxième réaction est celle que peuvent le plus vraisemblablement connaître ceux qui se trouvent aux niveaux élevés des organisations ; leurs fonctions sont très exigeantes, mais ils disposent d'un plus grand degré de libre-arbitre et les récompenses sont importantes. La pensée créatrice, la résolution des problèmes et la capacité d'utiliser des ressources viennent modérer les réactions de stress. Ceux qui se trouvent plus bas dans la hiérarchie peuvent également être confrontés à de grandes exigences, mais peuvent estimer que ces exigences dépassent leurs capacités, ou qu'ils ne disposent pas de leur libre arbitre, ne participent pas aux prises de décision et n'ont guère d'autonomie (Evans, 1994). C'est pourquoi la notion de gestion participative et l'octroi d'un certain degré d'autonomie et de participation au processus de décision ne procèdent pas seulement d'une meilleure dirigeance, mais sont également bons pour la santé des employés.

Si avoir un libre-arbitre sur son travail semble avoir une influence bénéfique sur la réaction d'une personne au stress, ceci n'est nullement un antidote universel contre le stress. Ainsi, une

étude montre que les personnes souffrant d'une légère hypertension ne bénéficient pas autant d'un libre arbitre que des personnes dont la tension est normale. Il y a également des différences selon les sexes dans les types de réaction au stress et de l'usage du libre-arbitre.

### Des différences entre les sexes

Selon une étude, les dirigeantes censées avoir moins de contrôle que leurs collègues masculins semblaient tirer un meilleur parti que les hommes du contrôle dont elles disposaient. Les hommes estiment disposer de plus de libre-arbitre au travail, mais ont tendance à l'utiliser pour travailler davantage. Les femmes, par contre, ont tendance à l'utiliser pour travailler d'une manière plus détendue.

La différence entre les sexes apparaît également dans les réactions des dirigeants au stress dans leur vie familiale. Une étude sur les dirigeants masculins et féminins exerçant les mêmes fonctions, a montré que les taux de norépinéphrine étaient similaires pendant la journée. À la maison, après le travail, le taux de norépinéphrine augmentait chez les dirigeantes, alors qu'il diminuait chez les dirigeants. Donc, alors que les hommes se détendaient, les femmes étaient plus tendues (Frankenhauser, 1989). Le degré de stress subi par les femmes avait également tendance à augmenter de manière linéaire et à un degré bien plus élevé que chez les hommes, à mesure qu'augmentait le nombre de leurs enfants (Frankenhauser, 1991). Une partie de cette différence peut s'expliquer par le fait que les tâches traditionnelles des femmes, comme la préparation des repas, le nettoyage et les courses reviennent de façon plus régulière et avec une plus grande urgence - ce qui signifie moins de contrôle sur les horaires - que les tâches traditionnelles des hommes après le travail, telles que l'entretien de la maison ou le lavage de la voiture, qui leur laissent plus de contrôle sur l'emploi du temps.

### Un objectif prioritaire : rester en bonne santé

Il est possible de rester en bonne santé pendant les périodes de stress, soit en réduisant la durée et le degré de la pression, soit en devenant plus résistant à ses effets. Deux facteurs permettent d'accroître cette résistance : disposer d'un bon contexte social et une bonne santé physique. Le soutien des autres et une solidité physique permettent donc aux personnes de supporter de plus fortes doses de stress.

Le soutien social n'est pas seulement bon pour la santé, il peut également être bénéfique pour le leadership. Une étude du CCL (Center for Creative Leadership) a montré que les dirigeants qui sont des membres actifs de leur groupe social et qui savent créer et entretenir des relations, tendent également à être de bons dirigeants pendant les périodes de changement.

### *Le contexte social*

Des études ont montré une corrélation entre la mortalité et l'existence d'un réseau de soutien social. En d'autres termes, il est établi que les amis et la famille aident une personne à vivre plus longtemps et en meilleure santé. Cependant, la qualité des interactions sociales semble plus importante que le nombre total de ces relations, c'est-à-dire qu'il vaut mieux avoir des relations personnelles moins nombreuses mais plus profondes que de très nombreuses relations manquant de profondeur.

Un exemple frappant des effets de l'environnement et de l'interaction sociale sur l'évolution des maladies cardiovasculaires, a été mis en évidence par deux groupes de lapins. Un groupe était beaucoup mieux traité par ses soignants, ses membres étaient autorisés à se fréquenter et on leur jouait de la musique. L'autre groupe était moins bien traité et pratiquement ignoré. Les deux groupes recevaient la même nourriture riche en cholestérol et avaient des taux similaires de cholestérol. À la fin de l'étude, il est apparu que les lapins du groupe isolé

avaient un taux d'athérosclérose supérieur de 60 % aux lapins qui avaient eu une interaction sociale (Narem, 1980). Des études sur des personnes ont également montré des corrélations entre la mortalité et les réseaux sociaux. Une étude connue sur les hommes japonais ayant immigré aux États-Unis a montré que ceux-ci avaient des taux plus élevés de cholestérol et de pathologies cardiaques. Cependant, ceux qui avaient maintenu des liens avec une communauté étroitement soudée, avaient nettement moins de maladies cardiaques que ceux qui s'étaient plus occidentalisés dans leur culture et leurs interactions sociales (Marmot, 1976).

### *L'exercice*

Un exercice physique régulier est également considéré comme une stratégie importante pour lutter contre le stress. Cependant, un stress très présent à l'esprit peut empêcher une personne de participer régulièrement à des exercices. Une plus grande fréquence des exercices pourrait alors être interprétée non pas comme un signe de lutte contre le stress, mais comme le signe d'un moindre stress. La réaction physiologique au stress, en réalité, prépare la personne à l'exercice physique. Celui-ci contribuera en effet à dissiper les hormones, les glucoses et les lipides qui sont sécrétés lors de la préparation à l'action. L'exercice est lui-même stressant, en ce sens qu'il modifie le flux sanguin et augmente les battements du cœur, mais il peut réduire le stress psychologique en agissant comme une diversion et un exutoire. Les exercices aérobics, notamment par leur caractère rythmique, apportent un effet tranquillisant, augmentent le calme et réduisent la dépression. Ils induisent un état de relaxation qui a été démontré par une réduction de l'activité électrique des muscles après les exercices. Les sujets qui marchent, par exemple, réduisent leur activité électro-myographique (une mesure de l'anxiété et de la tension), mais ce n'est pas le cas pour ceux qui prennent des anxiolytiques. Enfin, un exercice régulier peut rempla-

cer des comportements inadaptés, tels que le tabagisme, la mauvaise hygiène alimentaire et la consommation d'alcool qui sont des réactions typiques au stress (Rostad, 1996).

### **Comment réduire physiquement le stress**

La recherche est indécise sur le choix de la meilleure stratégie d'exercice pour réduire le stress. Dans l'ensemble, les exercices aérobics qui améliorent l'état du système vasculaire sont probablement les meilleurs, car ils contribuent à compenser certaines des réactions physiologiques négatives au stress. Cependant, il est probable que d'autres formes d'activités de loisir comme le jardinage ou l'ébénisterie sont également bénéfiques. Lorsque l'on entreprend un programme d'exercices aérobics, les indications suivantes sont utiles :

- Une participation à long terme (plus de huit semaines) a produit des améliorations plus importantes dans les mesures psychologiques de la dépression, de l'anxiété, du bien-être mental, de la vigilance et de la clarté d'esprit que des participations courtes. Donc, la constance est importante (Rostad, 1996).
- Il s'avère que de longues périodes d'exercice sont préférables à des périodes courtes : quinze à trente minutes, c'est bien, quarante-cinq à soixante c'est mieux. Par réalisme, on peut devoir confiner les périodes de soixante minutes aux week-ends, quand on en a le temps. Les avantages pour la santé sont cependant déjà manifestes avec des périodes plus courtes (10 à 15 minutes), des périodes répétées, et donc un peu d'exercice est toujours préférable à pas d'exercice du tout (Rostad, 1996).
- Les exercices aérobics (utilisation répétitive d'un grand nombre de muscles) s'avèrent les plus bénéfiques ; il semble que cela soit dû à sa nature rythmique et à ses effets sur le système cardiovasculaire, qui peuvent combattre les effets négatifs du stress sur le cœur. Cependant, d'autres activités comme les poids et haltères, le tai chi et le yoga



présentent également des avantages psychologiques, en établissant une ligne de séparation entre le travail et le loisir et en fournissant un temps pour la réflexion. Participer à des sports d'équipe peut aussi être bénéfique, car cela accroît le plaisir de l'exercice et les contacts sociaux.

- Un minimum de trois périodes d'exercice par semaine est recommandé, mais il est souhaitable que les exercices soient accomplis la plupart, voire tous les jours de la semaine.
- Des exercices modérés, plutôt qu'exténuants, ont produit une plus grande réduction de la tension et de l'anxiété, mais aucun bénéfice n'apparaît si le niveau d'exercice est trop faible. On entend par modéré un exercice qui maintient le rythme cardiaque entre 60 et 85 % du rythme maximum (calculé selon la formule : maximum = 220 - l'âge de la personne). Les personnes ayant au départ un taux d'aptitude physique assez bas peuvent avoir intérêt à commencer avec un rythme cardiaque de 50 % du maximum.

## Conclusion

La vie des dirigeants est stressante, particulièrement en raison de la nature de plus en plus

concurrentielle des affaires mondiales, de la perte des formes traditionnelles de sécurité d'emploi, des contraintes physiques, de la peur de l'échec et des efforts pour équilibrer le travail et la vie privée. Les hormones qui sont normalement secrétées en réponse au dis-stress sont le cortisol et l'épinéphrine. La persistance d'un niveau élevé de ces substances peut contribuer à accélérer le vieillissement, augmenter la prédisposition aux infections, au diabète, à l'hypertension et à l'accumulation de cholestérol dans les artères, avec le risque d'accidents vasculaires. Les facteurs individuels comme le contexte social, la santé physique, l'héritage génétique et un degré de libre arbitre peuvent jouer un rôle dans la qualité de la réponse au stress.

La capacité de gérer le stress a également une importance pour l'organisation. Les dirigeants peuvent réduire de manière significative les coûts de santé liés au stress en créant des environnements de travail plus favorables, en maximisant les capacités de leurs employés, en offrant des possibilités d'évolution et en leur permettant d'avoir une plus grande autonomie personnelle et de participer à des exercices réguliers.

## Bibliographie

- Evans R.G., Barer M.L., Marmor T.R., *Why are Some People Healthy and Others Not? The Determinants of Health of Populations*, Aldine de Gruyter, 1994.
- Frankenhaeuser M., « The psychophysiology of workload, stress, and health : comparison between the sexes ». *Annals of Behavioral Medicine*, n° 13, 1991.
- Frankenhaeuser M., Lundberg U, Fredrikson M. et al., « Stress on and off the job as related to sex and occupational status in white-collar workers ». *Journal of Organizational Behavior*, n° 10, 1989.
- Marmot M.G., Syme S.L., « Acculturation and coronary heart disease in Japanese-Americans ». *American Journal of Epidemiology*, n° 104, 1976.
- Marmot M.G., Theorell T., « Social class and cardiovascular disease: the contribution of work ». *International Journal of Health Services*, n° 18, 1988.
- Narem R.M., Levesque M.J., Cornhill J.F., « Social environment as a factor in diet-induced atherosclerosis ». *Science*, n° 208, 1980.
- Rostad R.E, Long B.C., « Exercise as a coping strategy for stress : a review ». *International Journal of Sports Psychology*, n° 27, 1996.



# Le stress des dirigeants

Sylvie ROUSSILLON, Jérôme DUVAL-HAMEL

Si le stress au travail a fait l'objet de nombreuses études, il existe peu de travaux spécifiques sur ses manifestations et ses conditions d'apparition chez les dirigeants. Notre recherche montre qu'ils partagent avec leur entourage un déni de leur propre stress, appuyé sur des capacités de résistance particulièrement développées. Quelles sont les démarches utilisées pour gérer leur stress et quels sont les points de rupture spécifiques à cette position ? La principale caractéristique du stress des dirigeants est leur impact comme source de stress pour leurs équipes et l'entreprise.

## Introduction

Le stress des dirigeants a été peu étudié, sa spécificité rarement dégagée, alors que les exigences auxquelles ils sont soumis les désignent comme des victimes privilégiées de cette nouvelle « maladie » du travail. L'augmentation du stress dans les entreprises est dénoncée régulièrement par les chercheurs et les médias, les enquêtes confirment la hausse rapide du nombre de personnes concernées. Dans quelle mesure le dirigeant lui-même est-il stressé ? En quoi est-il un « stresseur » pour ses équipes et son entreprise ?

Si nous prenons comme définition des dirigeants, les membres des comités exécutifs ou des directoires, en lien direct avec les actionnaires, dont les décisions ont un impact stratégique et qui relèvent d'un droit du travail particulier, les caractéristiques mêmes de leurs responsabilités évoquent des situations stressantes : solitude dans la décision, poids des responsabilités et impact de leurs choix sur la vie

d'un nombre important de salariés, fournisseurs, clients, complexité des tâches, variétés des contextes, voyages, temps de travail, risques de crises, révocation ad nutum.... etc. Nombre de cadres à haut potentiel hésitent à rester dans la compétition quand ils en mesurent les implications.

Les évolutions récentes de leurs responsabilités, y compris pénales, font penser que le stress devrait toucher plus qu'avant les dirigeants : le poids et la complexité des contrôles venant des actionnaires, les assemblées générales contestataires (EuroTunnel), la volatilité des marchés créent une insécurité sur le devenir des meilleures stratégies, ainsi que la rapidité des bouleversements technologiques, les crises imprévisibles et brutales (Adecco, Buffalo Grill), etc.

Pour cerner la réalité du stress des dirigeants nous avons croisé plusieurs sources d'informations : outre notre expérience de coach et d'intervenant, nous avons utilisé les données

recueillies lors de nos travaux sur la nouvelle relation au travail, celles récoltées sur le stress des dirigeants lors des opérations de fusions d'entreprises, et une enquête auprès de 25 dirigeants de grandes entreprises françaises. Les résultats ont enfin été soumis à un comité de dix dirigeants, afin de les valider et les enrichir.

Ce travail nous a amenés à faire deux constats un peu surprenants :

- le stress des dirigeants fait l'objet d'un véritable déni, partagé tant par leurs collaborateurs, qu'eux-mêmes ou la communauté scientifique<sup>1</sup> ;
- les dirigeants marchent plus que d'autres à l'adrénaline de l'action, en ignorant les signaux d'alarme. Le plaisir de réaliser, de maîtriser, de la compétition, du pouvoir peut devenir enivrant.

### **Le stress des dirigeants : un déni partagé**

Nous savions par la littérature scientifique comme par notre expérience combien les dirigeants répugnent à parler de stress en ce qui les concerne : le stress est caché, voire tabou<sup>2</sup>. Il semble culturellement très difficile pour eux de se reconnaître « stressés ». Quand il n'y a pas de déni absolu du stress de la part du dirigeant, nos entretiens montrent en général, une sous-estimation ou une méconnaissance du stress et de ses conséquences<sup>3</sup> qui leur permet de ne pas en reconnaître les signes pour eux-mêmes.

La dimension « jupitérienne » de la dirigeance, entendue dans le sens où les dieux n'ont pas de faiblesse, rend non acceptable la perception du stress des dirigeants, tant par

eux-mêmes, que par les membres de l'organisation. Sa prise en compte se développe de façon sporadique et se centre d'abord sur ses conséquences physiques, en proposant par exemple des bilans de santé approfondis aux dix premiers dirigeants<sup>4</sup>. Le stress implique une véritable acrobatie de la part des dirigeants : afficher l'apparence du bien-être, tout en cachant les tensions internes, et redouter à terme les bilans de santé. Le triple pontage, maladie dont on connaît les liens avec le stress, devient un sujet de plaisanterie classique et presque un signe d'appartenance.

Les collaborateurs des dirigeants participent de la même vision : l'attente sociale d'une position forte oblige les leaders à une certaine prestance qui implique en règle générale de ne pas montrer leurs émotions. Selon notre enquête, les dirigeants de niveau inférieur et les cadres supérieurs rencontrant leurs patrons dans certaines occasions, ne savent pas décoder le stress de leurs dirigeants, le plus souvent considéré comme un trait de caractère, congruent avec une forte personnalité, auquel il convient de s'adapter, ce qui contribue au déni du phénomène. L'exemplarité jouant, ce qui pouvait être le signe d'un débordement des capacités de gestion du stress est perçu comme un moyen de diriger et imité par tous !

Enfin on constate que les chercheurs participent à ce déni : ils se sont peu penchés sur le stress des dirigeants, le plus souvent confondus avec l'ensemble des cadres, sans prendre en compte les spécificités de leur fonction et de leur position.

- 
1. 37 ouvrages en langue française traitent du stress et des démarches pour le gérer, en guérir, l'éviter..., entre 2005 et 2006, aucun n'est centré sur le stress des dirigeants !
  2. Cora D., « The last taboo », *Fortune*, 28 octobre 2002, vol. 146, n° 8. Jones W., « Taboo in the EU », *Personnel Today*, 21 octobre 2003.
  3. Cooper C.L., Cooper R.D., Eaker L., *Living with stress*, Penguin Books, Londres, 1988.
  4. « Pour les managers de haut niveau, des examens de santé quatre étoiles ». *Management*, avril 2002.

## L'adrénaline de l'action, l'action de l'autonomie

Les dirigeants rencontrés nous ont beaucoup parlé du plaisir de l'action, de la stimulation de la difficulté, du besoin d'une vie intense et d'affronter des défis et des dangers, « *sinon je m'ennuie* », et de la satisfaction du chemin parcouru. Ils ont souvent évoqué la nécessité de donner confiance et d'« *insuffler de l'énergie* » pour « *faire avancer tout le monde* », et donc, de l'importance « *de ne pas douter ou montrer ses doutes ou la surcharge ressentie* ».

La passion du travail, le sentiment « *d'être à son œuvre* » fait oublier, dépasser, le stress des situations : les métiers de dirigeant sont vécus comme des métiers de conviction. Ainsi les difficultés, les crises, la complexité sont perçues et présentées comme des challenges, des défis mobilisateurs qui engendrent le plaisir de l'action et la fierté de réussir. C'est le fameux « stress positif », celui qui est associé au plaisir, au sentiment d'efficacité et même de plénitude.

Il semble très structurant dans l'exercice du métier de dirigeant. Ils évoquent volontiers l'importance pour eux « *d'avoir des marges de manoeuvre, de pouvoir décider* ».

La mise en œuvre de la stratégie est perçue avec un fort sentiment de contrôle personnel et d'autonomie. Les spécialistes du stress considèrent que le sentiment de contrôle est particulièrement anxiolytique. Les salariés, eux, se déclarent stressés quand ils ont la sensation que le cours des choses, de la vie, de l'entreprise et de leur travail leur échappe<sup>1</sup>. Le retour en force des actionnaires et leur volonté de contrôle sur les dirigeants n'a pas encore généré le même sentiment chez les dirigeants.

Stimulés par la compétition et la lutte, gratifiés par le statut et la reconnaissance reçue, les dirigeants semblent avoir développé de réelles capacités à ne jamais se laisser déborder par le

stress, leur attitude face aux facteurs de stress est très proactive. Nous avons tenté d'identifier et de présenter leurs savoir-faire spécifiques.

## Six savoir-faire partagés

Les dirigeants voient le stress comme un manque de professionnalisme et de force et ils privilégient le maintien de leur capacité à ne pas être stressés, à garder confiance dans le fait de savoir agir. Ce savoir-faire semble être caractéristique de ceux qui accèdent à ce type de responsabilités. Il est sans doute le résultat de l'expérience issue d'une gestion plus classique des situations de stress, expérimentée dans les postes subalternes et de l'identification aux « rôles modèles » de dirigeants qu'ils ont rencontrés.

Pour résumer ce savoir-faire, nous retiendrons les six points majeurs qui émergent de notre enquête :

- une attitude positive : l'aptitude à réagir positivement devant les difficultés et à les considérer comme des challenges ; ils aiment lutter et réussir ;
- une posture d'auteur de son destin et de son action, c'est-à-dire savoir conserver et retrouver le sentiment du contrôle des situations et des actions, ils manifestent le plus souvent un « *lieu de contrôle interne* » fort ;
- une capacité de distanciation et de centrage : se réserver des moments de recul, de contact avec soi-même, des activités de détente choisies en fonction de leurs préférences, où ils « *décrochent* » pour reprendre souffle (sport, lobbys...).
- Une image externe prégnante : utiliser l'obligation de faire bonne figure et de paraître confiant comme une ressource pour rester en contact avec les émotions et les modes de pensée qui leur permettent d'agir de façon efficace.

1. Ganster D.C., Fusilier M.R., « Control in the workplace ». in Cooper C.L., Robertson I.T., *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, Chichester, 1989.

- Un investissement centré sur l'action pour gérer leurs émotions plus que sur la prise de conscience des représentations inconscientes associées au vécu de stress.
- Enfin, une gestion organisationnelle ciblée : se protéger des déstabilisations par des systèmes filtrants, une focalisation sur les priorités et le bénéfice d'un réseau professionnel étendu.

Il est frappant de constater le faible recours des dirigeants au soutien social en général (amis, famille) pour gérer les situations de stress et le peu de place fait à une réflexion centrée sur la prise en compte des émotions vécues et des représentations associées aux situations de stress : la pensée opératoire, centrée sur l'action est toujours privilégiée et le rôle joué par leur « entourage proche » n'apparaît pas clairement.

Enfin, les dirigeants sollicités dans le comité de validation ont attiré notre attention sur un point qui mériterait une validation statistique : les dirigeants qu'ils rencontrent disent avoir un rythme cardiaque lent, comme les athlètes, ce qui facilite la récupération et un très faible besoin de sommeil ce qui permet de travailler plus longtemps que les autres, avec la possibilité de récupérer en peu d'heures d'une grosse fatigue.

### Les limites de ces démarches : ce qui stresse les dirigeants

Les dirigeants seraient donc des champions de la gestion du stress : dans l'intérêt collectif, ce surinvestissement de l'action est sans doute positif. Les dégâts causés par un stress mal géré sont suffisamment connus pour que nous comprenions le déni observé<sup>1</sup>. Mais ce savoir-faire trouve parfois ses limites et le coût personnel de cette attitude est peut-être plus lourd que prévu. Nous avons relevé quatre situations où les savoir-faire développés ne sont plus suffisants pour préserver du stress et de ses effets nocifs.

Des entreprises confrontées aux réelles difficultés engendrées par le dépassement des ressources personnelles de leur dirigeant, ont mis en place différentes mesures d'assistance à la gestion du stress : programmes de stress management, psychothérapies, services médicaux. En France nous avons assisté au développement rapide du coaching, de la sophrologie sur le lieu de travail et autres approches psychologiques, des séminaires de gestion du temps ou du stress pour aider les dirigeants (et les managers) à conserver cette attitude proactive.

### Trop d'action

La brûlure interne<sup>2</sup>, le *burn out*, ne sont parfois pas loin. Il peut y avoir une différence importante entre la perception du niveau de stress et sa réalité biologique, certains en ont fait la dure expérience en s'effondrant physiquement et psychologiquement quand un incident imprévu les a fait craquer : licenciement, rachat, accident, ils ont alors mesuré combien ils étaient épuisés et ils évoquent après avoir quitté leur fonction, des symptômes physiques lourds, ou la crainte d'être atteints d'une maladie grave due au stress.

### L'ergomanie

La prise en compte des conséquences que peut entraîner la focalisation sur le plaisir du travail et de la réalisation de soi professionnelle est souvent altérée chez les « passionnés par leur métier ». La surconsommation énergétique, la focalisation sur un seul champ de la vie, ont des impacts privés déstabilisateurs : le surinvestissement dans la réalisation professionnelle et ses valorisations narcissiques, se réalise au détriment des autres aspects de la vie. Par exemple, la vie personnelle est déléguée au conjoint ou passe au second plan<sup>3</sup>.

1. Marks M.L., Mirvis P.H., « Merger syndrome : stress and uncertainty ». In *Mergers and acquisitions*, 1985.
2. Aubert N., De Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1994.
3. Le terme de *Workaholic* montre bien la dimension de dépendance, d'addiction présente dans cette stimulation permanente par l'action.

### *La défaillance des systèmes de réalisation*

Les dirigeants supportent mal la confrontation aux contingences matérielles d'exécution. Plus encore, ils sont habitués à faire faire : pour tout projet, toute difficulté d'exécution, ils cherchent qui va être à même de le prendre en charge et l'absence d'un tel soutien, qui peut être le résultat du départ ou de la défaillance d'un membre de leur entourage habituel, est pour eux une importante source de stress.

### *La faiblesse des symptômes perçus*

Selon les résultats de notre étude, quand le dirigeant accepte de parler de son stress, c'est au travers de signaux de comportements tels que : hostilité/impatience/colère, ou de symptômes physiques : maux de tête, sommeil, tensions musculaires, etc. Les difficultés de concentration, de mémoire, la perte d'attention, sont comparativement peu traduites par les dirigeants comme indicatrices de stress.

### **Les femmes dirigeantes : un stress beaucoup plus identitaire**

La question du stress chez les femmes dirigeantes est encore plus mal connue<sup>1</sup> que pour les hommes : la situation de dirigeant est très minoritaire pour une femme (moins de 10 % des dirigeants). Elle est encore socialement peu habituelle et c'est un stress beaucoup plus identitaire que nous avons observé chez les femmes que nous avons rencontrées : une vraie inquiétude est perceptible chez elles autour du prix à payer pour atteindre ces postes, de la possibilité de rester une femme « *comme les autres* », alors qu'elles assument des « *responsabilités d'hommes* », de le faire en conservant sa féminité dans des environnements parfois très virils dans leur

mode de relations, de répondre aux exigences de mère et de femme en même temps que de dirigeant. Tout ceci alourdit la pression avec souvent le sentiment de « *ne rien faire bien, de toujours courir, sans jamais se poser, de ne pas exister !* ».

On constate une ambivalence et une tension interne très forte entre le plaisir des responsabilités, la conscience de leur valeur, la satisfaction de leurs résultats d'une part, et un sentiment d'étrangeté par rapport aux autres, une culpabilité de leur choix, une mauvaise conscience latente et l'obligation de taire « *tout ce qui a trait à la vie familiale, car chez un homme, on admire, mais chez une femme, on le lui reproche, plus ou moins subtilement* ».

### **Un dirigeant stressé est un dirigeant stressant !**

Nous avons vu que le déni du stress des dirigeants participe au maintien de la confiance en lui de la part de ses collaborateurs et de lui-même. Mais au-delà des manifestations de stress chez les dirigeants, de l'identification de leurs savoir-faire spécifiques et des difficultés qui peuvent le mettre en danger, nous devons rappeler que l'enjeu fondamental quand on parle de stress des dirigeants, son originalité vient du fait qu'un dirigeant stressé est aussi et d'abord, un dirigeant stressant, avec des conséquences importantes pour ses équipes et l'entreprise. À partir de quand le déni collectif peut-il devenir dangereux pour l'entreprise, plus encore que pour le dirigeant lui-même ? Quel impact le déni du stress des dirigeants peut-il avoir sur l'entreprise ? Comment les dirigeants mettent-ils leur entreprise sous stress ? Sept mécanismes nous semblent à mettre en évidence.

1. Une étude récente a montré que la plupart des modèles animaux concernant le stress ont été réalisés sur des rats mâles alors que la réaction attaque/fuite classique ne fonctionne pas sur des rats femelles qui ont tendance à se rapprocher et se rassurer par des caresses !

### *L'isolement*

Le déni du stress des dirigeants contribue souvent à son isolement : que son entourage ne sache pas identifier et aider un dirigeant à la limite de ses capacités de résistance au stress, est probablement un des éléments forts de la solitude du dirigeant et contribue à « l'autisme », dont ils sont parfois accusés.

### *L'aveuglement*

Cette non-reconnaissance de son stress risque aussi d'entraîner chez le dirigeant une sous-estimation du stress des autres, ce qui l'empêche de savoir le traiter. Ils dénie le stress de leurs équipes comme le leur.

### *Le management par le stress*

Certains dirigeants professent une théorie du management par le stress. Pour eux, ils doivent maintenir leurs équipes sous stress pour en obtenir le meilleur. La difficulté est alors de faire la différence entre le stress positif et stimulant et le stress pathogène qui entraîne perte de temps, erreurs, inefficacité individuelle et collective et dégâts sur la santé des personnes<sup>1</sup>. Cette limite n'est pas toujours facile à identifier et à conserver, elle l'est encore moins quand le dirigeant lui-même touche ses limites et s'interdit de le reconnaître.

### *L'ambition et l'impuissance*

Souvent carriéristes, soucieux de leur image et de leur avenir, les dirigeants n'osent pas toujours s'opposer à leurs actionnaires ou dénoncer des objectifs parfois démesurés. Ils se contraignent à les réaliser au plus juste, pour montrer leur maîtrise à des marchés, qui abhorrent les surprises, et ils mettent aussi sur eux-mêmes et sur leurs équipes, une pression quasi insurmontable.

### *La projection*

Enfin, les dirigeants sont toujours en danger de traiter leur propre stress en l'externalisant sur leur entourage, qui lui-même reproduit le modèle, dans un mouvement de projection en chaîne où les personnes sont utilisées comme exutoires du trop de tensions de « l'homme de pouvoir »<sup>2</sup> : cette situation est source de stress pour tous ceux qui subissent la situation du fait de la violence et de l'imprévisibilité des attaques.

### *L'identification*

Ainsi que nous l'avons montré, les signaux de stress sont facilement interprétés par l'entourage du dirigeant comme des signes de force et de puissance. Ceci l'incite à imiter cette pratique, suivre l'exemple donné et contribuer à leur niveau, par identification à leur patron, à un vécu de stress dans l'ensemble de l'entreprise.

### *Aider les dirigeants à reconnaître leur stress*

Le stress est un phénomène où les ressources d'une personne sont dépassées par les exigences (réelles ou supposées) de l'environnement et/ou d'elle-même. Il est aussi dans de nombreux cas, la manifestation, le symptôme du fait que l'action a perdu son sens, ou qu'il est devenu impossible d'agir de façon satisfaisante dans des jeux de double contrainte.

Le retour sur soi, pour identifier en quoi des événements, une situation particulière sont sources d'un stress qui dépasse les capacités habituelles d'élaboration, la prise de recul sur ses limites, la compréhension des émotions sous-jacentes, l'identification d'expériences oubliées, mais qui ont structuré un point de fragilité, ne sont pas dans les démarches sponta-

1. En vertu de la directive cadre européenne 89/391 d'oct 2004, tous les employeurs ont l'obligation légale de protéger la sécurité et la santé des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail.
2. Berger M., *La folie cachée des hommes de pouvoir*; Dunod, 1994.



nées des dirigeants. Elles peuvent cependant lui permettre de trouver de nouvelles ressources, de développer des savoir-faire encore latents et d'éviter de rentrer dans la spirale du stress pathogène pour soi et les autres, comme l'attestent les bénéfices de coaching.

Il appartient à l'entourage des dirigeants d'être vigilant aux indicateurs de stress pour savoir les différencier de ce qui correspond au mode de management "normal" de leur patron. Ce rôle d'alerte est parfois tenu par un collaborateur proche, le DRH éventuellement, à qui le dirigeant reconnaît ce rôle de régulation. Il est bien certain qu'il ne s'agit pas d'ajouter le stress de se savoir stressé et donc affaibli au stress déjà ressenti, mais d'aider le dirigeant à repérer les signaux de débordement, reprendre contact avec ses ressources et ses capacités de régulation, reconnaître ses propres limites pour prendre en compte celles des autres. Reconnaître ses limites ne semble pas faire partie des compétences types des dirigeants !

La capacité à donner une direction claire, un sens à l'action et si possible, un sens qui puisse être valorisé et valorisant pour les acteurs, à mettre en cohérence les objectifs poursuivis avec les règles de fonctionnement et les systè-

mes de contrôle, à agir en respectant les aspirations à l'exemplarité et à la justice, à concevoir une organisation qui soutienne efficacement l'action des individus et des collectifs, ces éléments contribuent à supprimer le stress inutile, la perte de sens, les doubles contraintes. Les sentiments de pertes de contrôle, d'impuissance, de suradaptation déshumanisante sont souvent sources de souffrances au travail, autant que de perte d'efficacité. La fonction de dirigeant implique de grandes qualités de résistance physique et psychique et de gestion du stress, et présente des caractéristiques anxiolytiques très spécifiques.

Enfin, la relation hiérarchique, dans sa dimension d'asymétrie du pouvoir et d'obligation de s'adapter, semble souvent plus discrète pour des dirigeants que pour les autres salariés. Il leur est plus facile de se sentir auteurs et libre de leurs actes, mais ils perdent l'habitude de composer avec ces limites comme avec certaines contraintes de la vie courante, et sont alors plus vulnérables que les autres à un stress qu'ils ont souvent tendance à transférer sur leur entourage, sans même en prendre conscience. L'illusion de la toute puissance est alors simple, mais douloureuse pour l'entreprise !



## Bibliographie

- Brunstein I., *L'homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel*, Desclée de Brouwer, 1999.
- Cooper C.L., Dewe P.J., O'Driscoll M.P., *Organizational Stress : A review and Critique of Theory, Research, and Application*. Foundations for Organizational Science, Sage Publications, 2001. Pour une revue de travaux scientifiques sur le stress, ou Stora B. *Le stress*, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2000.
- Edmond A., *Travailler sans y laisser sa peau : comment gérer le stress professionnel et prévenir l'épuisement*, Quebecor, Outremont, 2003.
- Finkelstein S., *Quand les grands patrons se plantent*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Grebot E., Dovero M., *Le stress professionnel*, Axiome, 2005.
- Levinson H., « When executives burn out ? ». *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 4, Jul.-Aug. 1996.
- Stora B., « Le coût du stress ». *Revue française de gestion*, janv.-fév. 1988.
- Worrall L., Cooper C.L., « Executive stress in different industrial sectors, structures and sizes of business ». *Personnel Review*, vol. 24, n° 7, 1995.

# La souffrance des dirigeants

Francesco NOVARA

Les raisons du mal-être et de la souffrance des dirigeants sont en même temps des raisons de l'inefficacité des organisations. Pour en sortir il faut disposer - dans le cadre de la complexité irréductible de la vie organisationnelle - d'une approche réaliste du diagnostic et du changement thérapeutique. L'organisation trouve les conditions individuelles et collectives de bien-être et de santé dans la poursuite d'objectifs d'utilité sociale pour ses produits et ses services : ce qui est sa raison d'être.

## Introduction

Les conditions de souffrance des dirigeants (surmenage, tension, épuisement, voire harcèlement) ne sont devenues objet d'attention scientifique que depuis quelques décennies, avec l'apparition de la notion de stress et sa diffusion épidémiologique. Dès lors, on connaît plusieurs analyses des sources de souffrance et des interactions entre conditions subjectives et conditions de travail.

Ces recherches ont souligné - à la loupe révélatrice de la physiopathologie - les propriétés fonctionnelles de l'organisation. Il devient évident que santé et efficacité, intégration intérieure de l'organisation et adaptation à son milieu vont ensemble : l'organisation inapte à entretenir des rapports adaptatifs et créatifs avec son milieu met en danger sa propre intégration intérieure. De même, celle qui n'entretient pas son intégration devient incapable de répondre aux demandes de son milieu.

Par conséquent, un lien important ressort : le lien avec les méthodes de correction des dys-

fonctionnements. Si l'on a à traiter des problèmes techniques et instrumentaux familiers, bien définissables et aux effets bien contrôlables, on peut envisager de passer d'un état d'équilibre à un autre et d'améliorer la situation organisationnelle dans un contexte durable.

## Transformer ou améliorer ?

Mais, quand on entre dans une transition déstabilisante et que l'on rencontre des problèmes difficiles à définir, il s'agit de transformer et non d'améliorer : il faut alors abandonner les modèles formels de changement, qui visent à réduire la complexité de l'action organisée, et sortir des leures du pouvoir hiérarchique et du savoir des experts. Au contraire, on s'y complaît habituellement dans des initiatives telles que le *Business Process Reengineering*, la *Lean Organization*, la *Team Based Organization*, le *Management by Objectives*, le *Total Quality Management*, l'*Empowerment*, ou la *Time Based Competition* et bien d'autres approches semblables. Les études menées, notamment aux

États-Unis, en Angleterre et aux Pays-Bas prouvent que les trois quarts de ces expériences s'écartent de leur but ou s'enlisent. Ces propositions sont trompeuses quand elles ignorent que les structures, les pratiques, l'idéologie d'une organisation sont fondées sur des valeurs explicites ou des assomptions implicites dans la culture de la société où elle s'insère. Or, les conceptions dominantes de l'entreprise ont développé différentes visions de la vie organisationnelle :

- dans la conception mécaniste (et aussi économiste) de l'organisation, les buts que les acteurs sont censés partager, sont établis par un *top management* dont la principale fonction est de valoriser le capital investi pour la conquête du marché. On règle des relations entre des individus dépourvus de racines historiques et de différences sociales ;
- la conception organiciste des relations humaines et ensuite de l'*Organization Development*, quant à elle, maintient un « mythe unitaire ». Les sciences de l'homme y ont le plus souvent pour fonction d'assurer l'unanimité : les conflits seraient dûs à des traits personnels d'immaturation et d'inadaptation, à des rivalités entre individus et entre services. Dans le cadre de ce psychologisme participationniste, la « normalité » est pragmatiquement vue comme « adaptabilité » ;
- en opposition aux « mythes unitaires », l'organisation est pensée comme une arène où les intérêts (de classe, de groupes professionnels) se confrontent : pour comprendre sa vie, il faut connaître les objectifs de ces différents acteurs sociaux. (C'est une conception assez répandue dans les pays latins, bien décrite par Crozier). L'équilibre

fonctionnel de l'organisation est la résultante de ces champs de force, de ces jeux de pouvoir et d'influence et du contrôle des tensions. On règle l'organisation d'après la distribution hiérarchique de l'autorité et on y adapte les structures. Le dirigeant est reconnu comme tel, plus par son degré de compétence professionnelle que par sa capacité de coordination.

Dans le cadre de ces trois conceptions, l'organisation paraît « inguérissable ».

Vue dans le cadre de l'« autopoïésis » des systèmes vivants, on peut dire qu'une organisation humaine se comporte comme un organisme biologique qui façonne son milieu en même temps qu'il est façonné par lui. La responsabilité de se donner une mission dans ce milieu tient à la nature du système intentionnel (*purposeful system*) de toute organisation humaine. Ce milieu est un contexte culturel qui oriente les actions d'hommes qui agissent dans des univers à la fois déjà structurés et en constante restructuration, transformés par la pratique incessante des acteurs : c'est ce que Bourdieu appelle « le structuralisme constructiviste » et Giddens « la théorie de la structuration ».

Les composantes d'une organisation complexe sont des variables de nature très diverse : elles sont réciproquement irréductibles, interagissent sans cesse et produisent un ordre dynamique, donnant lieu à des fluctuations et à des restructurations. On connaît ces composantes par les effets de leurs interactions, non par leur isolement et leur abstraction hors du contexte qui les fait vivre. Et chacune d'elles est tendue entre des pôles qu'on a opposés, d'après une dichotomie analytique :

• Valeur d'échange (profit)	• Valeur d'usage (utilité sociale) des produits et services
• Attention prioritaire à la quantité et aux coûts	• Ambitions de la qualité
• Valeur instrumentale du travail accordée au marché	• Valeur intrinsèque des qualités humaines et des compétences employées
• Priorité à l'individuel (méritocratie, différences de statut et de carrière)	• Priorité au collectif (« égalitarisme »)
• Relations d'entreprise conflictuelles	• Relations de collaboration
• Centralisation des décisions, prescription des règles	• Décentralisation, confiance dans le jugement et le pouvoir discrétionnaire des collaborateurs
• Ordre assuré par un paradigme rationnel	• Acceptation de l'ambiguïté et du « chaos créatif »
• Transmission de connaissances formelles	• Explicitation des connaissances informelles
• Préservation de la continuité	• Recherche de l'innovation
• Ordre moral de subordination	• Responsabilisation de l'excellence

Mais on s'aveugle si l'on veut effacer la coexistence d'instances complémentaires qui s'influencent continuellement, interagissent en convergeant et en divergeant, se spécifient et se reconnaissent dans leur relation : la vie de l'entreprise est faite de cet équilibre dynamique.

Les systèmes complexes sont homéostatiques. Les écarts activent la correction de situations dangereuses pour la survie et l'évolution du système. Ce qui se présente dans le système comme risque pathogène en renouvelle salutairement la vie. En général, on peut dire avec Bateson que *les oppositions analytiques sont des cristallisations provisoires des processus*. L'entreprise vit dans une transition qui la rend toujours « imparfaite », qui la force à redéfinir les rapports entre les composantes de sa vie complexe et à renouveler la synthèse entre leurs pôles. Cette synthèse n'est pas un juste milieu, mais elle dégage des propriétés irréductibles à celles représentées dans une dichotomie polaire.

La « totalité intégrative » d'une pluralité de facteurs et de buts évoque alors la *Concordia discors* ou la *Discordia concors* d'Héraclite :

*« L'opposé est concordant et des désaccords surgit une très belle harmonie ».*

## Place de l'hygiène

Au début, les conditions de vie de la société industrielle firent naître le « mouvement hygiéniste », les académies des sciences sociales et politiques et la criminologie psychiatrique : on visait alors à « médicaliser le contrôle social » au lieu d'affronter la genèse sociale des troubles.

Dans la sphère du travail on en vint à se soucier de l'hygiène industrielle, à reconnaître les maladies professionnelles et les risques d'accident. Sous la pression des luttes ouvrières, on réduisit la durée du travail, on essaya d'améliorer les conditions de l'ambiance physique, mais on n'analysait pas - tout en les signalant - les conséquences de l'appauvrissement humain et des contraintes psychiques.

De leur côté, les syndicats ouvriers ont longtemps méconnu ou refoulé la souffrance psychologique individuelle, la subjectivité souffrante, car elles demeuraient étrangères à une idéologie économiste-matérialiste et relevaient d'un

domaine « privé », peut-être même « réactionnaire » (Dejours).

Certaines avancées des recherches physiologiques, psychologiques et psychiatriques sur la santé mentale se sont intéressées à la vie au travail. La deuxième partie du siècle passé vit éclore par exemple des études sur le stress individuel, sur les perturbations engendrées par les exigences excessives du travail et les descriptions du « syndrome de fatigue nerveuse » dans les travaux de bureau standardisés : en 1950 paraît l'essai *The physiology and pathology of exposure to stress* d'Hans Selye, repris en 1956 dans son livre *The stress of life*. Des enquêtes épidémiologiques s'ensuivirent, visant à mesurer les réactions physiologiques de l'organisme aux pressions psychologiques. Leur souci méthodologique d'objectivation permettait de s'assurer des critères somatiques et biologiques d'évaluation de l'état de santé.

Plus récemment, les sources vécues de la souffrance, les liens entre subjectivité et travail sont devenus un champ d'étude pour la psychopathologie qui s'efforce d'identifier les névroses professionnelles liées à une situation organisationnelle et professionnelle déterminée.

Les recherches présentes sur la souffrance des dirigeants reprennent maints biais du grand nombre des recherches du passé, en confirment et en actualisent les résultats. Ainsi, certains traits de la personnalité (compétitive, dépendante, rebelle, narcissique...) exposent le dirigeant à subir et à engendrer des situations pénibles.

On confirme la panoplie des facteurs de surmenage et de stress, différemment concurrents : la charge du travail et l'urgence des résultats ; les changements stratégiques et structurels (de grande envergure, ceux dus à l'internationalisation) ; les conditions créées par les acquisitions et les fusions (souvent entre des cultures d'entreprise peu compatibles) ; l'innovation technologique et le risque d'obsolescence des compétences professionnelles ou de mise en marge, même de remplacement ; les prises de

décision en des situations d'incertitude et d'ambiguïté ; le risque de perte de contrôle au sein d'une transition déstabilisante ; la réponse à des attentes contradictoires des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des clients ; le changement des critères de performance et de récompense des collaborateurs ; la préretraite éventuelle...

On retrouve aussi les conséquences des malaises du travail sur les autres sphères de vie, notamment familiale, et sur les conditions de santé : les décompensations psychiques et psychosomatiques ; les états d'asthénie, d'anxiété, de dépression, jusqu'au *burn out* ; les maladies cardiovasculaires. On rencontre l'abus d'alcool ou de psycholeptiques.

À présent, le dirigeant voit bien la non-pertinence d'un mode de connaissance et d'enseignement qui lui a appris à séparer les objets de l'environnement où ils sont reliés : l'inadéquation lui est évidente entre un savoir fragmenté en éléments compartimentés dans les disciplines et une réalité multidimensionnelle : en tant qu'ensemble d'activités confiées à divers professionnels (concepteurs, fabricants, commerciaux, hommes de finance, juristes, administratifs...), l'entreprise demande - pour être conçue, mise en œuvre, changée - une approche qui, selon les thèmes, ne peut être qu'interdisciplinaire ou transdisciplinaire.

Vers 1970 émergent deux mouvements : l'un s'adresse au  *coping*  individuel des conditions de stress et développe des techniques correspondantes (*autogeneous training, biofeedback*), l'autre se propose de comprendre les problèmes de santé mentale dans le contexte de l'organisation, pour y déceler « *les aspects destructifs pour l'individu et pour l'organisation* » (Levinson).

### **Organisation saine, organisation pathologique**

On a tracé, en termes médicaux, le cadre comparatif permettant de distinguer l'organisation

« saine », de l'organisation traversée par le malaise « névrotique » ou la « maladie dégénérative ». L'organisation névrotique peut vivre une condition d'équilibre précaire (*steady state*), soutenue par un niveau suffisant de leadership, d'activation et de confiance. Si elle parvient à affronter ses problèmes, elle peut recouvrer la santé. Sinon, elle entre dans le *state of decline* (Merry, Brown) : elle perd irréversiblement le contrôle de son milieu, abîme ses ressources, s'enfoncé vers la désagrégation, de façon linéaire ou à travers des crises cycliques et des épisodes ruineux. Mais l'organisation peut aussi « refouler » ses difficultés et essayer de maintenir le statu quo. Dès lors, les mécanismes de défense distordent les perceptions fâcheuses et font sous-estimer les informations négatives.

On a tiré de plusieurs recherches les principaux traits de l'organisation névrotique :

- la multiplication des désaccords, quant aux buts, aux valeurs et aux engagements de (et dans) l'organisation ;
  - un fonctionnement inefficace et inefficent, une perte de contrôle de l'environnement, un grand désordre dans les décisions et les actions, une dispersion des énergies et des ressources ;
  - la confusion dans les rapports sociaux et l'émergence de phénomènes régressifs dans les groupes ;
  - des communications rétrécies, insuffisantes « filtrées » ou entravées ;
  - un « climat » moral très bas, fait de frustrations, de passivité, de démissions et de résignations ;
  - une image de soi marquée par l'impuissance, « scénario de faillite » chez les acteurs (*failure script*).
- On a souligné les causes fondamentales et souvent interactives de l'incapacité de changer :
- la rigidité d'un leadership qui s'obstine dans une idéologie périmée ou dans l'énonciation de règles obsolètes, voire franchement névrotiques ;
  - des conflits d'intérêts, entre les différents niveaux et les secteurs de l'organisation ;
  - la peur vis-à-vis du remplacement nécessaire du paradigme organisationnel, c'est-à-dire, d'une reconstitution des rapports avec le milieu, des structures et des activités.

Divers « styles névrotiques », comparables aux syndromes individuels, apparaissent dans les configurations organisationnelles, que les analyses nosologiques des chercheurs ont différenciés, tels que paranoïde, compulsif, dramatique, dépressif, schizoïde. Les chercheurs ont constaté notamment l'empreinte pathogène de la personnalité des hauts dirigeants (Kets de Vries, Miller).

Enfin, le *burn out*, cette « maladie de l'idéalité » que Freudenberg avait découverte et décrite chez les travailleurs des institutions psychiatriques, a été bien mis en évidence dans les entreprises de l'excellence (Aubert, de Gaulejac). Alors que les organisations « autoritaires » font appel au Surmoi punissant la transgression, celles qui poursuivent des buts innovateurs et des résultats de haute qualité demandent le plus souvent « adhésion idéale et expression créatrice » : le Surmoi est alors au service d'un idéal du Moi très exigeant, dont la pression produit un Moi idéal qui s'identifie à l'idéal de l'organisation et à ses buts ambitieux. Si ces buts sont manqués, l'écroulement du Moi idéal écrase la personne.

Là où les initiatives de changement échouent, le *top management* apparaît distant et peu intéressé par la situation de travail de ses employés. Et les dirigeants des ressources humaines ne prennent pas la peine de connaître de près les situations dans l'organisation et de se donner les instruments pour les gouverner convenablement. Alors la direction s'en remet à l'action thérapeutique d'un tiers consultant qui restera extérieur. Il s'agit en général de quelqu'un qui détient des recettes programmées, qui intervient sur l'organisation sans s'y impliquer, selon une *exclusive strategy*. Il analyse le problème avec ses instruments prétendument « objectifs »

et propose une solution souvent « préfabriquée », c'est-à-dire appliquée ailleurs et transposée ici. La mise en œuvre de ses prescriptions thérapeutiques « rationnelles » est du ressort de l'organisation, tandis que les résistances au changement, considérées comme « irrationnelles », ne le concernent point.

Parfois, les dirigeants font appel à la recherche académique. Mais l'observateur « détaché » qui rassemble des données en vue d'une élaboration théorique engendre rarement des connaissances « actionnables » dans les situations réelles (Crozier).

Le travail de diagnostic est possible si les acteurs les plus marquants d'une organisation sont disponibles pour une sérieuse « introspection rétrospective ». Diagnostiquer la maladie du corps organisationnel, à travers les symptômes objectifs et les symptômes subjectifs, signifie prendre connaissance, tout à la fois, du système des activités et du système des significations (Checkland), c'est-à-dire simultanément des faits et des interprétations qu'en donnent ceux qui les ont produits et les produisent. On saisit la dimension subjective - cognitive et émotionnelle - dans la signification que les faits, objectivement vérifiés, ont pour les individus et les groupes.

La connaissance du système des activités :

- approche analytique, formelle, quantitative ;
- méthodes objectives : recueil de données ponctuelles et longitudinales (écoulements historiques) ; observations directes, enregistrements, échantillonnages ; notamment analyse des moments critiques, des succès importants et des échecs.

L'évidence des systèmes de significations :

- approche descriptive, phénoménologique, qualitative ;
- méthodes subjectives : entretiens individuels ; rencontres de groupe ; questionnaires ; approfondissement des raisons des bonnes et des mauvaises performances, des conditions qui nourrissent la motivation et de celles qui apportent stress et frustration.

À la suite d'une prise de conscience, lors de la phase de diagnostic, l'organisation peut entamer un processus thérapeutique, dont les principales étapes sont les suivantes :

- définir des stratégies et des objectifs réalistes, clairs, partagés (et pourvus de critères aptes à évaluer la réalisation des résultats et l'emploi efficient des ressources) ;
- acquérir les ressources convenables (financières, techniques et instrumentales, professionnelles) ;
- envisager les plans et les programmes aptes à mettre en œuvre les processus qui engendrent les structures fonctionnelles et les rôles individuels, en équilibrant la différenciation et l'intégration, en assurant la régularité et la flexibilité ;
- répartir les rôles décisionnaires et de proposer les formes et les procédés opératoires ;
- dessiner le système des communications (contenus, sources et directions, temps, moyens) ;
- dessiner les activités concernant le travail humain : le choix et le placement des personnes, la formation et l'apprentissage, les lignes de développement professionnel, la rémunération, les formes de leadership et de soutien, les modes de confrontation et d'établissement des accords ;
- développer enfin les innovations par l'expérimentation, suivant des hypothèses capables d'évoluer.

Le progrès expérimental fait vivre à ceux qui y sont engagés « le succès à court terme » qui est nécessaire pour rassurer sur l'efficacité d'une action prolongée et soutenir la motivation à persévérer. Au cours de cette expérimentation, les travailleurs jouent le double rôle de parties fonctionnelles et contrôlables et d'expérimentateurs du système. L'expérimentation et l'introduction des innovations doivent s'effectuer dans un périmètre bien circonscrit avant d'envisager des extensions, avec les ajustements propres aux différentes parties de l'organisation.



« Apprendre » et « changer » vont ensemble. « Apprendre à changer » (*learning*) relève d'une conception que Wiener avait opposée au *problem solving* proposé par von Neuman. Le *problem solving* se base sur l'axiomatisation : la conception d'un système et la solution de ses problèmes se fondent sur son principe logique, duquel on déduit ses connexions rationnelles et la définition analytique de son organisation. Wiener oppose au déterminisme logique l'ouverture probabiliste et l'« heuristique » propre aux systèmes vivants : le *learning* sourd dans le comportement du système réel en évolution ; on le connaît par l'étude des propriétés qui ressortent dans son réseau de connexions.

Les initiatives d'*Action Learning* ont prouvé que « agir, réfléchir et apprendre sont inséparables », que l'innovation est *learning by doing in interaction*. En réfléchissant sur l'action « on apprend donc à apprendre ». Le processus d'attribution de sens (*sensemaking*) se construit dans la rétrospection partagée par ceux qui ont tissé ensemble le nouveau contexte.

L'organisation engendre simultanément sa structure intérieure et la structure du monde dans lequel elle vit, tout comme pour l'épistémologie génétique de Piaget « l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même ». Dès lors, la déstabilisation du monde déséquilibre la vie de l'organisation. Flores et Ludlow s'inspirent à ce propos de l'analyse heideggerienne de la « fracture » (*Bruch*) : quand le

monde de l'expérience est stable, habituel, contrôlable, il est vécu comme « transparent », naturel ; il vient tout seul. Quand ce monde subit une « fracture », il est vécu comme déchiré, opaque, étranger. Il nous faut alors le redéfinir et redéfinir la façon dont nous pouvons nous y tenir et nous engager en lui. Et notre projet se borne au champ des possibilités que nous pouvons envisager comme ouvertes, seulement dans « l'ici et le maintenant ». Les autres, quoique rationnelles, nous sont « fermées ». Mais cette « fracture » met en crise l'équilibre de la « subjectivité collective » de l'organisation, c'est-à-dire, l'équilibre des rapports et des interactions entre les différentes fonctions et cultures professionnelles (techno-scientifiques de genres divers, financières, commerciales, administratives, juridiques) et entre niveaux hiérarchiques.

En d'autres termes, en confrontant les différentes façon d'approcher une réalité dont on fait l'expérience commune, on apprend à « voir les choses à travers les yeux de l'autre » (d'après la belle expression de von Foerster), dans une « ouverture exploratrice » et « créatrice » (Ansoff).

L'organisation saine est un système de responsabilités qui fait opérer dans une interaction dynamique – *Concordia discors* ou *Discordia concors* – des individus et des groupes aux compétences diverses et aux intérêts différents : ce qui crée son ordre mental, fonctionnel, moral et émotionnel.

## Bibliographie

- Aubert N., Gaulejac V. de, *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.  
 Dejours C., *Souffrance en France*, Le Seuil, 1998.  
 Hirigoyen M.-F., *Malaise dans le travail*, Syros, 2001.  
 Kets de Vries M.F.R., Miller P., *The neurotic organization : diagnosing and changing counterproductive styles of management*, Jossey-Bass, 1984.  
 Merry V., Brown G.L., *The neurotic behaviour of organizations*, Gardner Press, 1987.

# Les dirigeants et leur capital santé

Frank BOURNOIS, Sylvie ROUSSILLON

Les dirigeants sont confrontés par leurs fonctions à une pression forte et quotidienne qui peut apparaître comme une source de stress importante avec des risques de somatisation ou de diverses maladies caractéristiques de ces situations. Peut-on observer des paratiqués spécifiques en matière de gestion de leur santé chez les dirigeants ?

## Introduction

Horaires de travail, poids des décisions, complexité des enjeux, déplacements lointains et fréquents, ils forment une population *a priori* exposée, alors qu'ils peuvent moins que d'autres, s'offrir le luxe d'une défaillance physique ou d'absences répétées qui pourraient avoir des conséquences graves pour l'entreprise.

Une comparaison avec le monde du sport les ferait classer dans la catégorie des athlètes de haut niveau. Mais ceux-ci se préparent en fonction de grands rendez-vous (Jeux olympiques, championnats du monde), alors que la performance des dirigeants d'entreprise doit être au quotidien. Les dirigeants se préparent-ils vraiment comme des athlètes de haut niveau ? Font-ils l'objet d'une préparation physique et mentale spécifique ? Sont-ils entourés d'entraîneurs, médecins et diététiciens aux techniques reconnues ? Font-ils l'objet d'un suivi médical approfondi et régulier ?

Comment les dirigeants gèrent-ils leur capital santé<sup>1</sup> ? Trois constats s'imposent d'emblée :

- il existe peu de données traitant spécifiquement de ce sujet ;
- l'hygiène de vie n'est pas une discipline enseignée au cours des cursus de formation des futurs dirigeants ;
- il n'existe pas de professionnels dédiés à la bonne santé et la forme physique des dirigeants, alors que les consultants et les coachs sont à sa disposition pour l'aider dans d'autres domaines.

Les travaux réalisés en 1985 par J.B. Stora (1), sur un échantillon de 700 dirigeants français, avaient montré un stress élevé chez près de la moitié d'entre eux, associé à des phénomènes de somatisation et d'anxiété importants : troubles du sommeil, troubles digestifs ou cardio-vasculaires, asthénie... nous avons voulu savoir si les dirigeants actuels présentent des manifestations pathologiques spécifiques et comment ils abordent la gestion de leur santé<sup>2</sup>.

1. Cette étude a été menée dans le cadre de la chaire Dirigeance d'entreprise de ESCP-EAP entre 2001 et 2004.  
2. Ce texte reprend l'enquête qui a été menée par entretiens de 45 minutes, auprès de 14 top dirigeants : président, directeur général, secrétaire général, directeur, de grandes entreprises françaises.

## Des conditions de vie dangereuses pour la santé

Les dirigeants interrogés avaient entre 38 et 72 ans, il n'y avait que 3 femmes, ce qui correspond à leur faible représentation à ce niveau de responsabilité. La moyenne d'âge est de 50 ans et il est admis médicalement qu'un âge supérieur à 45 ans chez l'homme et à 55 ans chez la femme est considéré comme un élément majeur de risque cardio-vasculaire. La surcharge pondérale est jugée comme facteur prédisposant et nous la retrouvons chez 8 sujets sans qu'aucun d'entre eux ne soit obèse<sup>1</sup>.

Il ressort des entretiens que les dirigeants ont des conditions de travail inquiétantes : tous ont des horaires supérieurs à 60 heures<sup>2</sup>, et plus de la moitié déclare faire deux fois 35 heures chaque semaine. Les deux tiers sont contraints de prendre plus de 60 % de leurs repas au restaurant ou à l'hôtel, 70 % effectuent au moins trois voyages professionnels par mois. Dans la majorité des cas, le voyage s'effectue par avion et correspond à un décalage horaire important (plus de 5 heures).

Ces situations n'engendrent chez eux aucun état d'âme et peuvent parfois même faire l'objet d'une certaine fierté. Elles sont considérées comme normales, non vécues comme un stress et sont gérées par une triade associant faculté d'enthousiasme, énergie interne et passion pour la fonction occupée.

## Une gestion de sa santé : un mode personnel

Les pratiques mises en œuvre par les dirigeants pour prendre soin de leur santé relèvent d'une approche individuelle influencée notamment par les antécédents familiaux d'ordre médical, « *j'ai plusieurs cas de cancer dans ma famille, alors je fais attention* », ou liés au com-

portement des parents, « *mon père était sportif, il m'a donné le goût de l'activité physique* », aux conseils d'amis, « *la mélatonine, j'en prends, c'est un ami qui me l'a recommandée* », ou même aux recommandations des médias, « *j'ai lu dans un magazine que c'était bon pour la santé* ». Aucun des répondants n'a mentionné l'existence de prise en charge par l'entreprise du suivi de leur santé ou de programmes définis pour les dirigeants. De même, ils n'ont pas investi dans une connaissance professionnelle des caractéristiques du maintien d'une bonne santé dans leur situation, mais ils font preuve de modération et d'une certaine vigilance.

## Les pratiques alimentaires

Les méfaits cardio-vasculaires du surpoids, du tabac, ou du cholestérol sont connus et les pratiques alimentaires décrites pendant les entretiens illustrent les tentatives personnelles de modération face aux excès potentiels liés à la répétition des repas professionnels. Aucun des dirigeants présentant un surpoids ne suit un des régimes les plus classiquement médiatisés et ne bénéficie des conseils d'un diététicien, ou ne consulte un médecin nutritionniste. Face aux excès, le classique « *on ne peut pas se le permettre* » doit être compris comme un souci de rester performant plus que dans une démarche santé inscrite sur le long terme en relation avec la lutte contre l'athérosclérose.

Les habitudes alimentaires décrites par les participants comportent essentiellement l'exclusion ou la défiance vis-à-vis de certains aliments pour lutter contre le surpoids. À midi, le poisson est choisi de préférence aux viandes, car il permet une digestion plus facile et donc une après-midi plus performante, les sauces lourdes sont évitées. Ces approches contrastent avec des pratiques plus contestables comme l'abandon du

1. La surcharge pondérale (IMC > 25) et l'obésité (IMC ≥ 30).

2. La loi sur les 35 heures ne s'applique pas pour eux !

petit-déjeuner, erreur diététique. Fruits et légumes ne sont l'objet d'aucun attrait véritable.

Les femmes font preuve de plus de rigueur diététique par crainte de prendre du poids, particulièrement mal vu chez elles !

Dans tous les cas, quand des entorses sont faites à la vigilance diététique, elles sont justifiées par la recherche du plaisir (« *je garde les desserts par gourmandise* »), parfois liées à une action anti-stress (« *je craque pour le chocolat* »), ou tout simplement, à la recherche d'un moment de détente (« *le soir on peut se laisser (un peu) aller* »). De même, l'alcool et le tabac font l'objet d'une vraie prise de conscience : un petit tiers des dirigeants fume et moins de 40 % reconnaissent boire de l'alcool de façon quotidienne, mais toujours modérée et liée à des moments de détente avec des amis.

En revanche, la consommation de café est quotidienne et élevée, certaines doses pouvant s'apparenter à une forme de dopage qui entraînerait un contrôle positif chez un sportif. À travers cette consommation forte, ce n'est pas uniquement l'effet psychostimulant qui est recherché, mais les bénéfices de la pause café, moment de détente entre deux entretiens, rompant le rythme des rendez-vous successifs. La machine à expresso disponible à proximité joue ici un rôle de dealer très incitatif.

### *Des horaires de travail impressionnants*

Comme les grands sportifs qui arrivent grâce à l'entraînement à supporter la répétition d'efforts prolongés, les dirigeants semblent faire face avec facilité aux rythmes qui leur sont imposés. Loin de les subir, certains s'en réjouissent, compte tenu de leur forte motivation et de la passion pour leur travail : « *le plus grand stress, c'est de compter les heures, moi je me régale* », « *le travail, c'est un facteur d'épanouissement* », « *je prends très peu de vacances, mais je travaille à mon rythme, c'est un art de vivre* ». Face à la pression des 70 heures de travail hebdomadaires et l'enchaînement des

réunions, la possibilité de préserver au cours de la journée des plages significatives de détente est considérée par tous comme illusoire.

Les dirigeants semblent tous disposer de trois grands atouts majeurs : une très grande énergie, une parfaite connaissance de leurs besoins en sommeil et de leurs limites, de très grandes capacités de récupération basées sur la qualité de leur sommeil et la protection des week-ends. Chacun s'organise sans transiger pour protéger le nombre d'heures de sommeil qui lui est nécessaire et aménage son agenda en conséquence. Les deux tiers dorment 7 ou 8 heures par nuit ; ils déclarent bénéficier d'un excellent sommeil et ne décrivent aucune difficulté d'endormissement ni de rêves nocturnes ; les autres dorment moins longtemps et un seul n'a pas besoin de plus de 5 heures par nuit. Les tensions de la vie professionnelle ne semblent pas avoir d'effet négatif sur leur sommeil et la qualité de celui-ci n'est décrite comme médiocre que chez deux sujets seulement. Le week-end représente l'autre élément majeur de la récupération. Il est décrit par tous comme un moment privilégié, consacré à la famille et aux activités de détente.

### *Des sportifs convaincus*

On sait aujourd'hui que les activités physiques et sportives sont bénéfiques dans la lutte contre le surpoids, l'hypertension artérielle, l'athérosclérose et la décalcification osseuse, le stress et la dépression, certains cancers. La quasi-totalité des dirigeants interrogés pratiquent un sport. Ils devraient donc pouvoir bénéficier de ses vertus thérapeutiques. Toutefois, au-delà des bienfaits sur le plan cardio-vasculaire ou osseux, c'est surtout la détente et la relaxation qui priment. Le sport est vécu comme un besoin : « *cela remet les choses en place* ».

Les sports pratiqués sont le plus souvent des sports individuels (tennis, golf ou tai-chi), voire des sports pouvant être pratiqués en solitaire (natation, vélo ou jogging), plus pratiques pour l'agenda que les sports collectifs. Plus que

la compagnie, les dirigeants recherchent le plaisir d'un environnement agréable : piscine découverte ou course à pied en forêt *« j'ai besoin de voir des arbres pour me détendre »*.

Le jogging (30 minutes, deux fois par semaine) peut être aussi efficace, sinon plus qu'un antidépresseur, chez des sujets présentant une dépression avérée. De plus, il est démontré que l'activité physique régulière contribue à prévenir l'hypertension artérielle et les affections cardiovasculaires. Enfin, des travaux récents suggèrent son bénéfice dans la prévention de certaines formes de cancers parmi les plus fréquents.

### *Pas de médicaments réguliers*

La consommation de médicaments destinés à faire face à une pression psychique, un état de tension ou de fatigue, n'est pas que rarement retenue par les dirigeants interrogés. On retrouve le plus souvent l'utilisation transitoire de somnifères ou de mélatonine pour surmonter les effets du décalage horaire, ce qui ne diffère en rien de celle de la plupart des voyageurs fréquents. Parmi les somnifères, qu'ils soient prescrits par un médecin ou recommandés par un ami, la préférence est donnée à des produits d'action courte dont l'effet est bien maîtrisé.

La prise de mélatonine, hormone utilisée pour ses propriétés de lutte contre les effets du *jet lag* (décalage horaire) lors de voyages aériens transméridiens, relève du bricolage médical. Son utilisation est basée sur des recommandations d'amis ou de magazines. Les doses absorbées et les horaires de prises sont empiriques, le produit étant utilisé de la même façon pour un voyage d'est en ouest, ou d'ouest en est, ce qui peut contribuer à majorer les troubles du sommeil. La dangerosité des voyages aériens longs, liée au risque thromboembolique, n'est pratiquement jamais prise en compte, un seul des voyageurs interviewés ayant recours au port de bas de contention dont l'efficacité est largement démontrée.

### *Pas de suivi médical systématique*

La moitié des dirigeants participant à l'enquête n'ont pas de contrôle médical régulier, même pas celui de la médecine du travail dont ils n'utilisent pas les services : *« un contrôle médical, j'en ai eu un il y a cinq ans »*, *« je vais voir le médecin si je suis malade »*, *« la médecine du travail, je n'ai pas le temps, je n'y vais pas »*. Chez les participantes, l'attitude est plus responsable, plus contrainte par la nécessité du suivi gynécologique, de même que chez ceux qui ont une maladie déclarée.

L'attitude est différente en ce qui concerne les collaborateurs qui sont l'objet d'une plus grande attention : *« si je les vois fatigués, je leur dis de lever le pied »*. Un sentiment de responsabilité transparait au cours des entretiens, des dépistages médicaux annuels sont proposés aux cadres de plus de 50 ans et sont volontiers présentés comme un élément de valorisation bien perçu. La consultation de professionnels de la santé reste très marginale : seuls les kinésithérapeutes sont consultés régulièrement par près de la moitié des dirigeants pour de petits incidents ponctuels liés à la pratique sportive, ou des douleurs dorsales liées au stress (respiration bloquée, tension musculaire permanente).

Aucun des sujets présentant une surcharge pondérale avérée ne fait appel aux conseils d'un diététicien, ni ne suit un régime structuré et équilibré susceptible de le ramener puis de le maintenir durablement à un poids optimal.

### *La santé est une affaire privée*

Pour l'ensemble des dirigeants consultés, l'hygiène de vie procède d'une démarche personnelle ; la santé demeure un bien personnel et l'idée que le professionnel puisse contraindre l'individu à faire surveiller sa santé est vécu comme une atteinte à sa liberté. L'hygiène de vie n'est pas considérée comme un problème de management, alors que la plupart des participants à l'enquête se déclarent convaincus que la fonction qu'ils exercent com-

porte un risque important en termes de santé. Ils n'en tirent cependant pas de conséquences pratiques : le dirigeant gère mieux sa société que sa santé, si on en juge par la médiocrité de son suivi médical.

La protection du capital santé semble en fait reposer à la fois sur du bon sens, de la modération et sur un certain art de vivre à la française, témoignage d'une démarche épicurienne beaucoup plus que du suivi de règles établies découlant d'une démarche systématique. L'utilisation d'une échelle visuelle analogique cotée de 0 à 10 pour qualifier le type de démarche décrit (0 représentant la démarche individuelle épicurienne et 10 la démarche technocratique), confirme cette position.

Elle peut traduire une volonté de conserver une séparation marquée entre vie privée et vie professionnelle. Elle peut être également le reflet d'un manque de sensibilisation face aux risques objectifs en termes de santé et un manque de connaissances des méthodes permettant d'y faire face efficacement.

### *Des dirigeants raisonnables, mais des amateurs bien peu professionnels*

Cette recherche montre que les dirigeants semblent bien supporter le stress de leurs responsabilités sans manifester de fatigue, avec un sommeil, une alimentation, une prise de médicaments raisonnables et modérés. Le plaisir du travail, l'énergie des individus semblent fondamentaux, les fonctions des répondants leur donnent du pouvoir ; ils sont donc moins confrontés que leurs collaborateurs directs aux frustrations engendrées par un pouvoir hiérarchique et des décisions mal acceptées ; ils ont le plaisir de la décision et du choix des orientations !

Toutefois, alors que la fonction de dirigeant est décrite comme comportant un vrai risque pour la santé, les pratiques ne s'intègrent jamais dans des schémas systématiques de prévention

et ne permettent donc que très imparfaitement une prise en compte du risque et une efficacité médicale optimale.

Malgré bon sens et modération, les éléments d'hygiène de vie mis en œuvre au quotidien relèvent d'un artisanat personnel tourné vers le court terme et la performance du lendemain, préservant néanmoins les éléments « plaisir » liés à une démarche épicurienne qu'il s'agit certainement de conserver. Cette capacité à gérer sa santé fait peut-être partie des critères non reconnus, mais fondamentaux, de sélection des cadres à haut potentiel, au même titre que la capacité de travail ou l'intelligence émotionnelle !

L'hygiène de vie est considérée comme une démarche personnelle, non liée à un problème de management et donc à la fonction occupée, alors qu'on pourrait penser que l'entreprise devrait se préoccuper de proposer, imposer des suivis réguliers pour connaître et conserver l'état de santé de ses dirigeants.

À la vue de ces résultats, il serait souhaitable d'introduire des sessions de sensibilisation et d'information pratique sur l'hygiène de vie et la prévention des risques au sein des cursus de formation des futurs dirigeants.

Verrons-nous apparaître de nouveaux métiers de coachs sportifs pour assurer la qualité du suivi sportif des dirigeants, des tests de santé pour valider la capacité d'un dirigeant à supporter les « nuisances » de sa fonction, des nutritionnistes et autres spécialistes centrés sur sa préparation aux négociations tendues ? Notre sentiment est que l'échantillon des dirigeants qui ont accepté de nous répondre correspond à des personnes suffisamment informées pour prendre soin de leur santé et de leur équilibre et que nous n'avons pas eu la possibilité d'interroger ceux qui sont brutalement arrêtés par une atteinte physique grave et prévisible compte tenu de leur hygiène de vie, ou ceux qui craquent et disparaissent de la scène des dirigeants !



## Bibliographie

- Assurance Maladie, *Étude sur la consommation de psychotropes en France*, 2000.
- Babyak M., « Exercices treatment for major depression : Maintenance and therapeutic benefit at 10 months ». *Psychosomatic Medicine*, vol. 62 (5), 2000.
- Beaulieu E., « Dehydroepiandrosterone (DHEA), DHEA sulfate and aging. Contribution of the DHEAge study to a sociobiomedical issue ». *Proc. Natl. Acad. Sci.*, n° 9 (8), 2000.
- Beller G.A., *Coronary heart disease in the first 30 years of the 21<sup>st</sup> century*, 2001.
- « Challenges and opportunities ». *Circulation*, n° 103.
- Classification de l'International Obesity Task Force. *Diab Metab*, 24 Supplement, 1998.
- Debry G., *Le Café Et La Santé*, John Libbey, 1993.
- Di Lorenzo T.M., « Long term effects of aerobic exercise on psychological outcomes ». In *Preventive Medicine*, vol. 28, 1, 1999.
- Golberg I.J., « Wine and your heart ». *Circulation*, n° 103, 2001.
- Hardman A.E., « Physical activity and cancer risk ». *Pro. Nutr. Soc.*, n° 60, 2001.
- Hugues R.J., « The frequency of venous thromboembolism in low to moderate risk long distance air traveller's : The New Zealand air traveller's thrombosis study ». *The Lancet*, vol. 362, 2003.
- Kris Etherton P.M., « Fish oil consumption, fish oil omega 3 fatty acids and cardiovascular disease ». *Circulation*, n° 106, 2002.
- Lawlob D., The effectiveness of exercise as an intervention in the management of depression. *BMJ*, vol. 332 (7 289), 2001.
- Ockene I.S., « Cigarettes, smoking, cardiovascular disease and stroke ». *Circulation*, 96, 47, 1997.
- Renaud S., Cretan Mediterranean diet for prevention of coronary heart disease. *Am. J. Clin Nutr.*, 61 : 1360S-75, 1995.
- Smith S.C., « Beyond secondary prevention : Identifying the high-risk patient for primary prevention ; Executive summary ». *Circulation*, n° 101, 2000.
- Stora J.B., *Le stress des cadres et dirigeants d'entreprise en 1985*. CR 270, groupe HEC, 1985.
- Suhner A., « Comparative study to determine the optimal dosage form for the alleviation of jet lag ». *Chronobiol. Int.*, n° 1 (6), 1998.
- Thompson P.D., « Exercices and physical activity in the prevention and treatment of atherosclerotic cardiovascular disease ». *Arterioscler. Thromb. Vasc. Biol.*, n° 23, 2003.



# Le leader toxique : un cadre conceptuel

Jean LIPMAN-BLUMEN<sup>1</sup>

La notion de « leader toxique » fait référence à un processus dans lequel, par le fait de son comportement destructif et/ou les dysfonctionnements de sa personnalité, un dirigeant peut nuire gravement et durablement, à la fois à son entourage, à son organisation et à d'autres personnes. Définir un leader toxique peut, au mieux, s'avérer délicat, parce qu'un dirigeant qui est toxique pour une personne, peut être le héros salvateur d'une autre, étant donné que les circonstances, l'histoire et les différents points de vue peuvent peser lourd dans de tels jugements.

## Introduction

Pour comprendre la complexité d'un leader toxique, un cadre multidimensionnel est nécessaire. Celui-ci devrait prendre en compte la nature des intentions du leader toxique, de même que la gravité de sa toxicité, la nature des comportements destructifs dans lesquels il s'engage, les types de caractéristiques personnelles dysfonctionnelles qui inspirent ses décisions et ses actions, et la gravité des conséquences de ses décisions et de ses actions.

Pour ce qui est des intentions, nous considérons comme volontairement toxiques les dirigeants qui portent sciemment préjudice aux autres, ou confortent leur situation au détriment d'autrui. Nous faisons la différence avec les dirigeants qui sont involontairement toxi-

ques, mais dont les actions négligentes et irresponsables peuvent avoir d'importants effets négatifs.

Pour compliquer les choses, chaque leader toxique n'a pas nécessairement le même degré de toxicité, n'a pas les mêmes comportements destructifs et n'agit pas constamment en fonction des mêmes mécanismes dysfonctionnels du caractère, même dans des circonstances comparables. En effet, un leader toxique peut agir d'une manière particulièrement toxique à certains moments, et être inoffensif à d'autres. En conséquence, la nature et la gravité des conséquences néfastes que peut provoquer un leader toxique, peuvent varier d'une situation à l'autre.

En outre, si nous comparons différents leaders toxiques, nous observons des comportements destructifs, des caractéristiques personnelles

---

1. Traduit de l'anglais. Cet article s'inspire du livre de Jean Lipman-Blumen *The Allure of Toxic Leaders : Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*, Oxford University Press, 2005.

dysfonctionnelles et des degrés de toxicité différents. De plus, les conséquences de leurs décisions et actions toxiques peuvent également être très différentes.

### Les comportements des leaders toxiques

Les leaders toxiques, qui séduisent au début, mais en fin de compte manipulent, maltraitent et discréditent leurs collaborateurs, manifestent une vaste gamme de comportements destructifs. Nous considérerons comme « leaders toxiques » les personnes qui manifestent un ou plusieurs des comportements suivants :

- laisser leurs collaborateurs (et parfois d'autres personnes) dans une situation personnelle pire qu'auparavant, pour les avoir discrédités, dénigrés, séduits, marginalisés, intimidés, démoralisés, rétrogradés, réduits à l'impuissance, emprisonnés, torturés, terrorisés ou tués ;
- enfreindre les droits humains fondamentaux de leurs propres collaborateurs ou d'autres personnes ;
- se rendre coupable de corruption, d'actes criminels et d'autres activités immorales ;
- entretenir délibérément les illusions de ses collaborateurs pour augmenter son pouvoir et réduire la possibilité de ceux-ci d'agir indépendamment, y compris se présenter lui-même comme le seul capable de « sauver » ses collaborateurs ;
- jouer des peurs et des besoins les plus bas de ses collaborateurs ;
- réprimer toute critique constructive et pousser ses collaborateurs (parfois par la menace ou l'autoritarisme) à obéir, plutôt qu'à discuter les décisions et les actions du dirigeant ;
- induire ses collaborateurs en erreur par des contrevérités délibérées et des analyses erronées de certains sujets et problèmes ;
- détourner les structures et les processus qui, au sein de l'organisation, ont pour but de parvenir à la vérité, à la justice et à l'excellence, et commettre des actes criminels ;
- édifier des régimes autoritaires et quasi dynastiques, et saboter les processus légitimes de sélection et de soutien aux nouveaux dirigeants ;
- s'abstenir d'informer les autres dirigeants, y compris leurs propres successeurs (avec parfois une exception pour un parent) ou s'accrocher abusivement au pouvoir de toute autre manière ;
- dresser délibérément ses partisans les uns contre les autres ;
- bien traiter ses collaborateurs, mais les pousser à détester et/ou à détruire les « autres » ;
- désigner des boucs émissaires et pousser les autres à s'en prendre à eux ;
- faire en sorte que leur éviction entraîne la chute du système qu'ils dirigent, mettant ainsi en danger tant leurs collaborateurs que les autres personnes ;
- ne pas savoir reconnaître ou bien ignorer et/ou encourager l'incompétence, le copinage et la corruption ;
- enfin, faire preuve d'incompétence en analysant mal les problèmes ou en n'appliquant pas les solutions aux problèmes identifiés.

Manifestement, cette liste (non exhaustive) des comportements commence à l'extrémité malveillante du spectre, lorsque le leader toxique agit délibérément avec des intentions négatives, voire nuisibles. À la fin de cette liste, lorsqu'il s'agit d'incompétence ou d'incapacité à reconnaître celle d'autrui, les intentions sont plus difficiles à mettre en évidence, mais les conséquences néfastes n'en existent pas moins.

### Les « qualités personnelles » des leaders toxiques

Il est très difficile de discerner avec précision quand des comportements, comme les mensonges fréquents, cèdent la place à des traits de caractère, comme la malhonnêteté. Cependant, certains dysfonctionnements

persistants du caractère identifient le leader toxique :

- une absence d'intégrité qui révèle un individu cynique, corrompu et indigne de confiance ;
- une ambition sans borne qui le pousse à mettre leur propre puissance, gloire et fortune au-dessus du bien-être de leurs collaborateurs ;
- un ego démesuré qui l'empêche de voir ses propres insuffisances et limite sa capacité à se remettre en question ;
- une arrogance qui l'empêche d'admettre ses erreurs et le pousse à rejeter les fautes sur les autres ;
- une amoralité qui l'empêche pratiquement de distinguer le bien du mal ;
- une cupidité qui le pousse à porter l'argent et ce qu'il peut acheter au pinacle ;
- un mépris total pour le coût que ses actions représente pour les autres, voire pour lui-même ;
- une lâcheté qui l'empêche d'affronter les choix difficiles ;
- une incapacité à comprendre la nature des questions importantes et à agir de manière compétente et efficace quand la situation le demande.

Certains leaders toxiques combinent plusieurs (parfois tous) de ces caractéristiques et comportements négatifs.

### Les suiveurs des leaders toxiques

Le leader toxique dépend nécessairement de ceux qui le suivent, dont beaucoup reconnaissent sa nature, mais la supportent. Pour comprendre pourquoi tant de collaborateurs acceptent, et souvent préfèrent, voire parfois, génèrent un leader toxique en poussant un dirigeant normal à franchir certaines limites, il faut analyser trois types de facteurs : ceux internes à la personnalité de l'intéressé, ceux qui existent dans son environnement extérieur, et les facteurs psychologiques qui découlent de l'interac-

tion entre une personne et son environnement social.

### *Des facteurs internes*

Les facteurs internes qui poussent les collaborateurs à tolérer des leaders toxiques sont à la fois psychologiques, c'est-à-dire, inhérents à leur psychologie, et existentiels, c'est-à-dire, propres à la situation personnelle du suiveur. Une profonde admiration pour un dirigeant peut trouver sa source dans l'inconscient de certaines personnes qui recherchent des chefs capables de dissiper leurs peurs.

Les besoins psychologiques des suiveurs tombent largement dans la hiérarchie des besoins établie par Abraham Maslow (1971). Au plan le plus primitif, les humains connaissent des besoins physiologiques portant sur la nourriture, un abri et d'autres besoins vitaux élémentaires. Cette hiérarchie évolue ensuite vers des besoins de sécurité, d'amour, d'estime, de connaissance, d'esthétique, d'auto-réalisation et, finalement, de transcendance.

Les besoins psychologiques qui contribuent le plus à notre désir d'être dirigé sont ceux d'une figure d'autorité qui remplace les parents et d'autres donneurs de soins de notre enfance ; d'appartenir à la communauté humaine ; de nous voir comme des êtres importants participant de façon conséquente à des entreprises nobles au sein d'un monde qui a du sens ; et l'envie de pouvoir vivre au centre de l'action, là où de puissants dirigeants se rassemblent pour prendre des décisions importantes. La crainte d'être personnellement incapable de contester les mauvais dirigeants contribue également à la réticence à les affronter. Ces particularités, avec d'autres besoins psychologiques, poussent les collaborateurs à rechercher et à s'associer à des dirigeants qui affirment pouvoir répondre à ces besoins.

Les collaborateurs sont également motivés par des besoins plus concrets. Il arrive souvent qu'ils restent auprès d'un leader toxique parce que travailler pour lui permet de régler un

certain nombre de problèmes concrets comme le logement, la nourriture et les honoraires du médecin, qui apparaissent tout en bas de l'échelle de Maslow. Il faut ajouter au nombre de ces avantages matériels séduisants, l'accès au jeu politique, les avantages matériels fournis par l'entreprise que le leader toxique peut octroyer. Ce sont souvent ces questions matérielles qui sont le plus facilement admises et le plus souvent invoquées pour ne pas chercher à échapper au leader toxique. Il y a cependant d'autres besoins profonds dissimulés dans l'inconscient.

### *Des besoins existentiels*

Le deuxième type de facteurs internes, celui des besoins existentiels, découle de la douloureuse conscience de sa propre mortalité. La tension que génèrent la certitude de sa propre mort et l'incertitude de la manière et du moment où elle surviendra, crée ce que les philosophes ont appelé « l'angoisse existentielle ». En guise de consolation, l'espoir que l'existence aura servi à quelque chose permet à l'homme d'aller de l'avant sans tomber dans la paranoïa ou le désespoir. Les leaders toxiques manipulent cet espoir en faisant croire à leurs suiveurs qu'ils font partie des « élus » (qu'ils fassent partie du personnel de la Maison Blanche, d'une unité militaire d'élite, de la race aryenne ou tout bonnement, d'un country-club).

L'angoisse existentielle et le besoin de donner un sens à sa vie rendent certaines personnes particulièrement vulnérables à des dirigeants qui prétendent pouvoir les protéger, donner du sens à leur existence, et leur assurer la vie éternelle, que ce soit concrètement ici ou dans un autre monde, ou symboliquement dans la mémoire de générations encore à venir. Leurs collaborateurs travaillent alors sans relâche à ce que le psychanalyste Otto Rank appelle leur « projet d'immortalité », qu'il s'agisse de l'avènement d'un « Reich millénaire » ou du lancement de la nouvelle ligne de produits pour l'année suivante.

Parce qu'une attention constante à sa propre angoisse aurait certainement des effets débilitants, l'on a tendance à forcer celle-ci en dessous de son angle de vision. Enfouie dans l'inconscient, elle incite cependant à la quête permanente d'un remède, sous la forme de leaders toxiques qui agitent constamment devant les yeux de ses suiveurs, l'assurance de la sécurité, du sens et de l'immortalité.

### *Des facteurs externes*

Les facteurs externes découlent de la nature incertaine, désordonnée du monde. Les personnes sont sans arrêt confrontées à l'incertitude, au changement, aux turbulences et aux crises. Vivre dans le contexte de l'après 11 septembre 2001 n'a fait qu'accroître la sensibilité à de tels facteurs et augmenter ce que le sociologue Elemér Hankiss appelle « *les peurs de situation* ». S'ajoutant à l'angoisse existentielle, ces peurs de situation provoquent un besoin accru de certitude et d'ordre. Les dirigeants qui promettent un monde plus ordonné, plus prévisible et plus contrôlé, peuvent être très séduisants lorsque tout semble partir à vau-l'eau.

### *Des facteurs psychosociaux*

Les facteurs psychosociaux proviennent de l'interaction entre la personne (en proie aux besoins psychologiques, à l'angoisse existentielle et aux peurs de situation) et l'environnement exigeant dans lequel elle vit. Plus précisément, au cœur de toute société, les personnes doivent affronter les normes propres à leur culture concernant la réussite, afin de pouvoir acquérir une certaine estime de soi dont tout le monde a besoin pour fonctionner normalement.

Si l'on satisfait aux normes de réussite de la société, l'estime de soi se développe. Ceux qui dépassent ces normes sont considérés par d'autres comme des dirigeants et des héros, en faisant rarement la distinction entre les deux. Comme l'on a tendance à se voir à travers les yeux de la société où l'on vit, ceux-là croient

aussi que leur succès relatif fait d'eux des dirigeants potentiels.

En revanche, si l'on ne remplit pas les normes de réussite de la culture dans laquelle on vit, deux choix se présentent. L'un est d'adhérer à un sous-groupe culturel ayant des normes moins exigeantes, voire antithétiques, comme une bande de jeunes ou une secte. L'autre est de choisir comme dirigeants ceux qui dépassent la norme majoritaire. En s'alignant sur un de ces individus hors du commun, plus forts et plus habiles que nous le sommes, l'on peut se sentir, par procuration, accompli, puissant, protégé.

### *Un monde en perpétuelle évolution*

Les humains vivent dans un monde constamment inachevé et inachevable, un monde dans lequel les explications que nos parents considéraient comme des vérités sont considérées comme partiellement vraies ou complètement fausses. Ainsi, à chaque période, certaines connaissances sont remplacées par des connaissances plus récentes, considérées comme plus exactes, ce qui peut conduire à mettre en doute les conclusions que l'on en tire. En outre, au moment où l'on croyait avoir atteint les limites des possibilités humaines dans un domaine donné, comme l'athlétisme, nous voyons quelqu'un pulvériser le dernier record. Ainsi, la scène mondiale reste constamment offerte à des héros et des dirigeants qui veulent tenter de réaliser des performances immortelles.

Les menaces et les défis, propres à chaque moment historique, semblent également un appel à l'héroïsme et au leadership. À une époque, la peste bubonique ravageait le monde. À une autre, le sida décime la population. Ainsi, chaque période historique pose des problèmes particuliers, urgents, qui réclament des solutions à ceux qui sont assez forts, malins et courageux pour relever le gant. Les personnes intrépides qui font face à ces défis sont acclamées comme des héros que l'on suivrait jusqu'au bout du monde.

### *L'ouverture aux possibilités qui s'offrent à nous*

Enfin, il reste un dernier aspect, plus favorable et tout à fait à propos, de la condition humaine : l'ouverture aux innombrables possibilités qui se présentent devant nous. Chacun est désireux de dépasser la norme de la réussite définie par sa société, ne fût-ce que par procuration. Chacun aspire à l'euphorie qu'engendre la participation à une vision noble qui donnera du sens à sa vie et fera de lui un héros charismatique, ne serait-ce que pour les membres de sa famille.

### **Grandes illusions et nobles visions**

Les illusions sont le principal mécanisme qui permet aux leaders toxiques de maintenir les suiveurs en leur pouvoir. Ces illusions jouent sur les besoins complexes et les peurs qui pèsent sur ceux-ci. Les leaders toxiques offrent souvent à leurs suiveurs de grandes illusions, fondées sur des utopies grandioses, irréalistes et secrètes. L'adhésion à la grande illusion du leader toxique n'est permise qu'à ceux qu'il désigne comme « les Élus » et seulement à condition que ces derniers obéissent à ce dirigeant qui apparaît comme leur sauveur omniscient et omnipotent.

Les suiveurs prennent souvent ces rêves utopiques de leaders toxiques pour les nobles visions, plus réalistes même si elles sont plus difficiles et risquées, de dirigeants non-toxiques. Ces dirigeants positifs projettent de nobles visions qui sont comme des voies exigeantes vers le sens et l'ennoblissement. Dans le domaine politique, bien entendu, les leaders toxiques utilisent fréquemment les ressources de l'État, y compris les forces armées, pour asseoir leur pouvoir sur des personnes plus sceptiques ou moins obéissantes.

### **Rationalisations et contrôles imaginaires**

Handicapés par leurs multiples besoins, les suiveurs construisent des rationalisations pour se convaincre qu'ils ne peuvent pas résister au

leader toxique. Ces rationalisations se transforment, en fin de compte, en des contrôles imaginaires qui imposent aux suiveurs de ne pas chercher à s'opposer aux leaders toxiques. Et alors que les suiveurs s'emploient à contrôler leurs propres pulsions de résistance, les leaders toxiques poursuivent librement leur trajectoire destructrice.

### *Comment leur échapper : options personnelles et organisationnelles*

Les personnes ont de nombreuses possibilités, avec divers degrés de difficulté, pour se libérer des leaders toxiques. Elles vont de la création d'une coalition de collaborateurs, qui partagent la même opinion, pour faire face au leader, à la sollicitation du supérieur de celui-ci ou du conseil d'administration, ainsi qu'à l'implication des médias ou d'un organisme régulateur, mais aussi, à la solution de quitter l'organisation dirigée par le leader toxique. Toutes ces options individuelles exigent que l'intéressé prenne de sérieuses précautions, qui vont de l'organisation de brainstorming avec des collaborateurs actuels ou anciens, au lancement de recherches sur Internet ou par d'autres moyens.

Sur le plan des organisations, les options commencent avec les processus démocratiques en matière de choix des dirigeants. Celles-ci comprennent des procédures de sélection et de désignation qui garantissent l'élimination, dès le départ, des personnes susceptibles de devenir des leaders toxiques et/ou ayant eu des antécédents de toxicité. Pour prévenir l'apparition d'un comportement toxique pendant la période où le dirigeant est en fonction, des éva-

luations à 360 degrés devraient être effectuées périodiquement. De tels contrôles devraient impliquer tous les groupes avec lesquels le dirigeant a des rapports de travail. Une autre option pour empêcher l'installation au sein de l'organisation d'un leader toxique, consisterait à organiser, à intervalles réguliers, des forums d'explication ouverts à tous, dans lesquels le dirigeant doit rendre compte de ses décisions et de ses actions.

Il existe, cependant, d'autres dispositifs au sein des organisations pour se prémunir des leaders toxiques. Ainsi, la durée limitée d'une nomination permettra au dirigeant et à ses collaborateurs de savoir que son pouvoir n'est pas infini. En outre, il pourrait être utile d'organiser des procédures de départ honorables pour amener des dirigeants accrochés à leur poste à céder la place. Certaines organisations ont instauré une année de transition pendant laquelle l'organisation apporte tout son soutien et qui permet au dirigeant sortant de faire l'historique de son mandat, d'être un ambassadeur extraordinaire de l'entreprise, ou d'agir d'une autre façon qui serait dans l'intérêt de l'organisation. Des mesures particulières doivent également être prises pour protéger les dénonciateurs des représailles. Enfin, l'organisation peut mettre en place des possibilités de formation ou de développement pour les collaborateurs, afin que ceux-ci puissent prendre conscience de leurs problèmes d'anxiété, de crise, de changement et de stress. Une combinaison de ces mesures et d'autres possibilités aux niveaux individuel et organisationnel peuvent contribuer à empêcher ou à abrégé la trajectoire d'un leader toxique.

## Bibliographie

Becker E., *The Denial of Death*, Basic Books, 1973.

Lipman-Blumen J., *The Allure of Toxic Leaders : Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - and How We Can Survive Them*, Oxford University Press, 2005. Hankiss E., *Fears and Symbols : An Introduction to the Study of Western Civilization*, Budapest : Central European University Press, 2001.

Lipman-Blumen Jean, « The Allure of Toxic Leaders : Why Followers Rarely Escape Their Clutches or The Paradox of Toxic Leadership ». *Ivey Business Journal*, Jan. 2005.

Lipman-Blumen J., « Toxic Leadership : When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions ». *Leader to Leader*, 2005.

Maslow A., *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press, 1971.

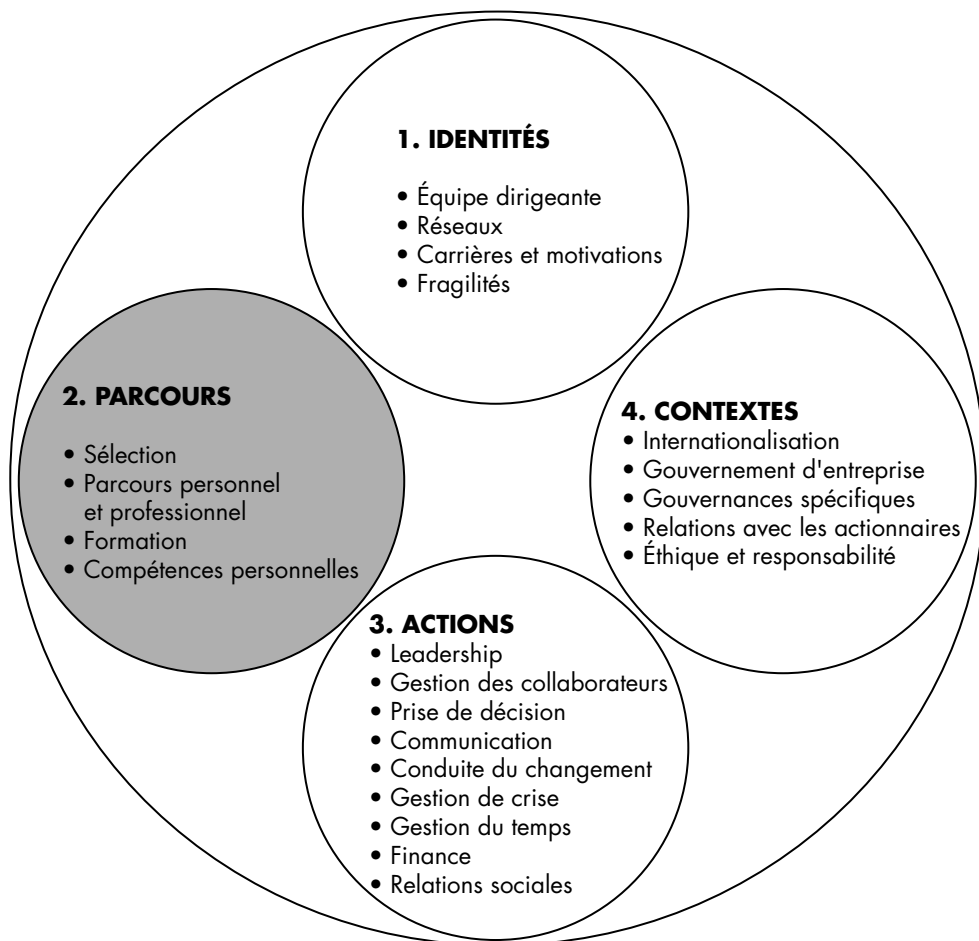
Rank O., *Art and Artist : Creative Urge and Personality Development*, W.W. Norton, 1932-1968.

Rank O., *L'art et l'artiste : créativité et développement de la personnalité*. Traduction de Claude Louis-Combet, Payot, 1932/1984.



## Partie 2

# D'où viennent les dirigeants ?





# L'origine singulière des dirigeants français

Philippe d'IRIBARNE

On trouve partout dans le monde des individus dont on peut dire, de manière métaphorique, qu'ils sont placés à la tête des entreprises. Mais cette image commune correspond en fait à des réalités qui sont loin d'être identiques partout. Le rôle d'un dirigeant japonais ne recouvre pas celui d'un dirigeant américain. Chacun de ces rôles est lié à une logique d'ensemble, à une certaine manière de décider, d'arbitrer, de confier des responsabilités, de contrôler, propre à chaque société, expression de ce qu'on pourrait appeler sa culture politique. La France a, elle aussi, en la matière, ses propres manières de faire. Ce que sont ses dirigeants est inséparable de ce qu'ils font.

## Introduction

Le recrutement des dirigeants des entreprises françaises est source d'un étonnement récurrent. Comment comprendre le rôle, unique dans le monde, des grandes écoles et des grands corps ? Comment se fait-il que, mis à part les fondateurs et leurs héritiers, une part élevée des dirigeants des entreprises du CAC 40 provienne d'un vivier aussi étroit ? Pourquoi les plus notoires de ces écoles donnent-elles un tel poids à des enseignements de haut niveau théorique, alors même qu'elles ont pour rôle de former des hommes d'action ? Pourquoi, à chaque étape de la carrière (et, plus tard, jusque dans les notices nécrologiques), le diplôme obtenu se voit-il attachée une telle importance, alors que, pourrait-on penser, seuls les succès professionnels devraient témoigner de l'aptitude à diriger ? Comment se fait-il que l'internationalisation croissante des entreprises, de leur actionnariat, de leurs marchés, de leur recrutement, n'ait pas balayé définitivement tous ces « archaïsmes » ?

Ce n'est pas, certes, que rien n'a changé. Ainsi, les « parachutages » directs de hauts fonctionnaires au sommet des entreprises ont pratiquement disparu. Les membres des grands corps qui parviennent à la fonction de dirigeant doivent maintenant accomplir un parcours initiatique, impliquant souvent une expérience internationale, avant d'accéder à une telle position. Mais, en fin de compte, les origines des dirigeants ne semblent guère se diversifier.

Pour comprendre cette singularité, comme on pourrait le faire pour celles que l'on rencontre sous d'autres cieux (la France n'a pas le monopole de l'originalité), il faut se demander à quoi servent les dirigeants.

## Décider au nom d'un point de vue supérieur

Quel est le rôle de quelqu'un qui, au sein d'une entreprise, détient une certaine autorité, et en particulier, d'un dirigeant ? Aux États-Unis, le supérieur s'est vu confier certaines responsa-

bilités par ses propres supérieurs et, en fin de compte, par les actionnaires ; et il a des comptes à rendre sur la manière dont il les a remplis. C'est à lui de décider souverainement, dès lors que sa propre responsabilité est engagée. Et il y a ainsi, à tous les niveaux, une correspondance entre les comptes à rendre et le pouvoir de décider. De plus, celui qui dirige doit assumer un certain leadership moral, définir des orientations éthiques, les faire respecter et y adhérer de manière exemplaire. Si l'on en croit les manuels, cette conception du rôle des dirigeants concerne la totalité de la planète. Mais la réalité est différente. Ainsi, aux Pays-Bas ou en Suède, le découpage des responsabilités est moins strict. On a davantage une recherche d'accords entre ceux qui sont concernés par une décision. Dans une telle recherche, souvent menée entre pairs, chacun est tenu d'adopter une attitude conciliante, d'être prêt à faire des concessions pour aller dans le sens de ses partenaires. Il serait mal vu qu'il s'attache trop à ce qui lui paraît la solution juste. Il s'agit de trouver un compromis pragmatique qui permettra à l'ensemble d'avancer de concert. Le rôle des dirigeants est en harmonie avec cette manière de procéder. Il s'agit à la fois de veiller à ce que chacun tienne sa place dans l'élaboration d'un consensus et d'agir subtilement pour orienter les esprits dans la direction qui lui paraît convenir. En France, la situation est encore différente.

Dans une société où chacun est très attaché à son métier, souvent convaincu qu'il le connaît mieux que personne<sup>1</sup>, peu prêt à se plier, autrement qu'en traînant les pieds, aux volontés d'autrui, client, supérieur ou collègue, quel rôle est-il prêt à reconnaître aux dirigeants, ou même attend-il qu'ils remplissent ? Beaucoup auront sans doute du mal à le dire si on leur demande de fournir une réponse de principe. Mais cela apparaît couramment dans ce que l'on entend à propos de situations concrètes.

Prenons, par exemple, des propos tenus par un cadre d'un service de R & D d'une entreprise fortement implantée aux États-Unis : « *Il y a [avec les Américains] des différences d'opinion extrêmement fortes sur des critères subjectifs, donc difficiles à discuter. [...] On considère que c'est notre expertise de savoir percevoir si le produit est collant, etc. Et leur expertise est tout aussi valide dans leur pays. [...] Ils veulent défendre leurs idées tout autant qu'on défend les nôtres. [...] On n'arrivera jamais parce qu'ils auront tout autant raison qu'on a raison. [...] Ça pourrait être résolu s'il y avait une entité supérieure qui dise "les critères de qualité pour développer ce produit sont les suivants": [...]. Ce sont les mêmes en France et aux États-Unis et comme ça ne se discute plus. Je pense que c'est la seule manière de nous mettre d'accord. [...] C'est le propriétaire. Il est au-dessus de tout le monde, et ça c'est quelque chose d'incontestable* ».

L'expertise de chacun est en jeu. Celui qui renoncerait à défendre ses idées et à affirmer qu'il a raison avouerait par la même qu'il n'y croit pas trop, ce qui engendrerait des doutes sur la maîtrise qu'il a de son métier. Être prêt à accepter ce que l'on considère comme mauvais, pour trouver un point de vue commun avec qui l'on coopère, risque fort de vous faire regarder comme mou plutôt que conciliant. Pour pouvoir céder dignement, il faut soit succomber devant des forces supérieures après s'être battu courageusement jusqu'au bout (dès lors, « tout est perdu, fors l'honneur »), soit n'avoir baissé pavillon qu'en s'associant à une perspective plus large, avoir reconnu que le point de vue partiel que l'on défendait devait s'intégrer dans une vision plus générale, conduisant à voir les choses de plus haut. Dès lors, c'est se grandir que d'être pleinement partie prenante à quelque chose qui vous dépasse.

1. Iribarne P. d', *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1989 (traduit en chinois) ; *L'étrangeté française*, Le Seuil, 2006.

Dans l'un et l'autre cas, le rôle d'une autorité supérieure, qui tranche les questions sur lesquelles les pairs se disputent, entre en jeu. Deux cas de figure sont dès lors possibles.

Pour le moins, comme le pouvoir que détient l'autorité supérieure lui donne le dernier mot, c'est céder devant la nécessité que d'accepter de subir sa décision, même si on n'est pas convaincu qu'elle est bonne. Ce faisant, on ne s'abaisse pas du moment que, loin de se montrer complaisant, on garde sa liberté d'expression (qui se manifeste, en affirmant sans crainte, devant ses collègues, que le chef n'a rien compris à la question, qu'on a fait ce qu'on pouvait pour l'éclairer et que, si on n'y est pas arrivé, c'est qu'il ne vous a pas écouté).

Pourtant, même si ce type de situation est plus fréquent que la plupart des dirigeants ne sont prêts à le reconnaître, il en est de plus favorable, où la manière dont le supérieur tranche n'est pas seulement subie comme un mal inévitable, mais comme quelque chose qui suscite l'adhésion. Être « au-dessus de tout le monde » veut dire, dans ce cas, voir les choses de haut, être capable d'intégrer dans une vision d'ensemble les points de vue partiels de ceux qui se trouvent à un niveau plus modeste. On voit du reste critiquées des manières de décider, où ce point de vue supérieur fait défaut ; cela a été le cas, par exemple, dans une coopération franco-suédoise, à propos du management suédois : « *Du côté Volvo, les décisions sont prises à la base (le dessinateur). Mais les discussions entre ceux qui sont à ce niveau ne permettent pas de prendre les décisions qui doivent venir de l'extérieur, à partir d'une perspective globale. Il n'y a pas assez de vue "holiste"*<sup>1</sup> ». Cette perspective globale demande, dans une conception française, à être intellectuellement très construite. Elle doit être capable, idéalement, de séduire la raison de ceux dont elle devra orien-

ter l'action, leur paraître matérialiser une intelligence particulière des situations.

Ce rôle du supérieur français, qu'incarne de manière éminente la personne du dirigeant, ne peut être tenu par « n'importe qui ». Celui qui prétend le remplir doit avoir une stature à la hauteur du statut qui lui est reconnu. La grandeur de sa personne doit être en harmonie avec la grandeur de sa tâche, et c'est là qu'intervient la tradition française, en matière d'accès aux postes élevés, marquée par la logique de l'élitisme républicain.

### ***Dignus est intrare,* ou la révélation des talents**

La Déclaration des droits de l'homme prévoit, dans son article VI que : « *Tous les citoyens (...) sont également admissibles à toutes les dignités, places et emplois publics, sans autres distinctions que celles de leurs vertus et de leurs talents* ». Si la France républicaine a répudié la relation faite par l'Ancien Régime entre la noblesse et la qualité du « sang », elle a plutôt cherché à faire triompher une vision modernisée de la noblesse, largement liée à la raison, aux capacités, aux talents et à la vertu, qu'à remettre en cause la pertinence de pareille notion. De même que jadis on naissait noble, on naît toujours plus ou moins doté par la nature des talents (terme qui, dans le français de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, évoquait immédiatement la parabole des talents et donc ce que chacun a reçu du créateur et qu'il doit faire fructifier) et ceux-ci déterminent quelle place on doit occuper dans la société. Un homme d'un « *vrai mérite* », affirme Rousseau, est « *né pour gouverner* »<sup>2</sup>. Certes, cette conception aristocratique a toujours eu quelque chose de choquant au regard de l'aspect égalitaire des idées révolutionnaires. Mais si la référence égalitaire a permis d'asseoir la critique de l'Ancien Régime, elle n'a

- 
1. Iribarne P. d', « Comment s'accorder ; une rencontre franco-suédoise ». In Iribarne P. d', Henry A., Segal J.-P., Chevrier S., Globokar T., *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, 1998.
  2. Rousseau J.-J., *Du Contrat Social* (1762), Garnier-Flammarion, 1975.

pas permis de fonder un ordre nouveau, et la nouvelle forme d'ordre qui s'est mise en place a accordé une grande place à une aristocratie des talents. C'est dans cette perspective que la Convention a créé l'école polytechnique<sup>1</sup>. Les instructions données aux examinateurs du premier concours d'entrée leur enjoignaient de sélectionner les élèves moins sur leurs connaissances - c'est le rôle de l'école de leur en donner - que sur leurs « dispositions naturelles »<sup>2</sup>.

Si, depuis les débuts de la République, la France a bien changé, les conceptions de la société qui y prévalent n'ont guère été altérées. Dans la France moderne, la référence à la plus ou moins grande « noblesse » d'une activité pourra concerner aussi bien un président de la République affirmant (comme François Mitterrand) que son mandat est une « noblesse »<sup>3</sup>, qu'une organisation syndicale rappelant aux pilotes que « *la noblesse d'un métier* » impose à celui qui l'exerce « *un devoir social autant que professionnel*<sup>4</sup> ». Et si les références explicites à cette notion restent en fait limitées, elle est constamment en filigrane dès lors qu'interviennent les questions de "rang" dont on sait la place qu'elles tiennent dans la société française.

Pour sa part, si le système des grandes écoles s'est beaucoup enrichi et complexifié, son principe n'a pas varié. On a une hiérarchie d'écoles qui fournissent des degrés plus ou moins élevés de « noblesse scolaire », depuis les premiers degrés que fournissent les « petites écoles », jusqu'aux degrés supérieurs fournis par les écoles « de rang un », avec, au sommet, la « noblesse d'Etat » des grands corps<sup>5</sup>. Le rituel du concours d'entrée correspond à une sorte de jugement de Dieu, au sens des anciennes pratiques judiciaires, par lequel se révèlent les

« talents » de chacun, ses « dons ». Plus le concours porte sur des matières abstraites et se situe à un haut niveau théorique, plus il révèle des talents d'une nature élevée. Une fois le concours passé et le degré de noblesse scolaire défini pour la vie, la formation se doit d'être adaptée au rang occupé par chaque école. Une formation trop théorique aurait quelque chose de ridicule dans une école de rang modeste, préparant à des activités proches du terrain, mais sied parfaitement là où se forme l'élite de l'élite, destinée à traiter avec hauteur de vastes questions. Bien sûr, l'élite a aussi besoin d'une formation pratique, mais ceux qui entrent dans la carrière pourront l'acquérir sur le tas, au contact des anciens.

Dans ce système qui alimente les divers niveaux d'encadrement, ce sont évidemment les écoles les plus prestigieuses qui sont particulièrement destinées à fournir les entreprises et la nation en cadres dirigeants, et en fin de compte, en dirigeants.

### Un ensemble cohérent

Ce mode de sélection des dirigeants est en harmonie avec la place qu'ils occupent dans la société et avec les fonctions qu'il leur est demandé de remplir.

Dans la vision française du monde, il doit exister une correspondance entre le rang correspondant à la position que quelqu'un occupe et la noblesse de sa personne (déterminée pour l'essentiel, dans la société française contemporaine, par sa « noblesse scolaire », et ce pour le reste de ses jours). Celui dont la position n'est pas digne de la noblesse de sa personne (ce qui arrive s'il occupe des fonctions qui ne sont pas à la hauteur de ses diplômes) est « déclassé », et

1. Charnay J.-P., *Lazare Carnot ou le savant citoyen*, Presses Universitaires Paris Sorbonne, 1990.
2. Claris G., *Notre école polytechnique*, Librairies Imprimeries Réunies, 1895.
3. Conférence de presse du 12 avril 1992.
4. Éditorial de *Syndicalisme Hebdo CFTD*, 11 juin 1998, date où la Coupe du monde de football avait lieu en France.
5. Bourdieu P., *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*, Minuit, 1989.

celui dont la position excède la noblesse de sa personne est vu comme « parvenu ». Certes, le cadre sorti du rang ou le cadre maison gardent en principe la possibilité d'acquérir leurs lettres de noblesse, en réalisant sur le terrain des prouesses exceptionnelles, et certains y arrivent effectivement. Il en est de même de celui qui est issu d'une petite école. Dès lors, il sera à sa place parmi les dirigeants. Mais ce n'est qu'un petit nombre qui s'affirme ainsi. Celui dont la noblesse scolaire est la plus haute a un avantage au départ bien difficile à rattraper. Cela est d'autant plus vrai que, considéré a priori comme étant à haut potentiel, il aura droit, une fois dans l'entreprise, à un parcours spécifique. Ce parcours ne fera que creuser sa différence par rapport à ceux qui, au départ, sont de moindre rang.

Par ailleurs, et l'on retrouve bien la tradition de l'élitisme républicain, ce mode de sélection est cohérent avec une forme de fonctionnement où ce qui est attendu du dirigeant est une capacité éminente à regarder les choses de haut, à se placer d'un point de vue supérieur. Qui donc peut être réputé digne d'avoir un tel point de vue quand il s'agit de trancher des questions d'envergure ? Celui qui a fait la preuve, sur le terrain, de ses capacités en la matière ? Oui, sans doute. Il est vrai que certaines réussites éclatantes comme la remise à flot d'une entreprise confrontée à des difficultés telles que la situation semblait perdue, donnent une légitimité incontestable à diriger. Mais rares sont ceux qui peuvent afficher de tels états de service. Si les réussites moins flamboyantes ne manquent pas, souvent, il n'est pas si facile de distinguer ceux à qui on peut en attribuer le mérite.

Est-ce à dire que ce mode de sélection des dirigeants est satisfaisant ? Il conduit parfois à des catastrophes car, à force de voir les choses de haut, on risque de perdre le sens des réalités ; un certain nombre de grands dirigeants ont témoigné d'une capacité remarquable à conduire leur entreprise dans le mur. Mais aucun système n'est

parfait. Quand la théorie en vigueur est que chacun voit sa carrière accélérée ou ralentie, selon qu'il réussit plus ou moins dans ses fonctions, on voit se mettre en place d'habiles stratégies visant à maquiller les résultats obtenus, en noircissant, aux dépens de son prédécesseur, la situation dont on hérite, et en masquant, aux dépens de son successeur, les conséquences néfastes de sa propre gestion<sup>1</sup>. Par ailleurs, il y a moyen de limiter les risques. De plus en plus, ceux qui prétendent à de hautes fonctions sont tenus d'accomplir un parcours qui les fait s'affronter aux réalités quotidiennes telles qu'elles sont vécues à la base. On peut supposer que cela permet de détecter ceux qui ont particulièrement la tête dans les nuages, et il n'est pas certain que l'ivresse du pouvoir menace plus ceux pour qui y accéder allait relativement de soi que ceux que pareille accession a fait échapper à la condition inférieure à laquelle ils paraissaient destinés.

### Une étrangeté à assumer

Il existe une théorie (avec une part de réalité et une part de mythe) du management américain, exposée dans des manuels, enseignée dans les *business schools* (fussent-elles françaises), connue partout dans le monde. En revanche, s'il existe une pratique du management français, qui concerne l'accès aux fonctions dirigeantes comme n'importe quel autre domaine du management, elle n'est codifiée nulle part. Non seulement cette pratique est souvent très surprenante pour ceux qui ont été accoutumés à d'autres usages, mais elle reste largement incompréhensible pour les Français eux-mêmes. Dans ces conditions, les standards américains sont souvent regardés comme un modèle de rationalité dont il conviendrait de s'inspirer pour échapper enfin aux « archaïsmes » français. De fait, les pratiques ne changent guère, mais le discours qui les condamne leur donne un sérieux parfum d'illégitimité. Mieux vaudrait les assumer en étant capable d'en rendre compte.

1. Jackall R., *Mazes M., The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, 1988.



# Identifier les futurs dirigeants

SYLVIE ROUSSILLON, FRANK BOURNOIS

Les démarches de reconnaissance, de fidélisation et de développement des cadres à haut potentiel, considérés comme les futurs dirigeants, sont de plus en plus professionnalisées. Nous proposerons d'abord les cinq enjeux majeurs actuels : un marché du travail mondialisé, un passage du potentiel au développement des talents, des dispositifs qui visent la plus grande objectivité dans les critères comme dans les méthodes, la transparence de l'information, une diversité dans les équipes dirigeantes qui sait encore mal intégrer les femmes. En conclusion, nous attirerons l'attention sur les limites des démarches actuelles et proposerons des démarches d'accompagnement innovantes.

## Introduction

La détection des potentiels, le choix et la préparation des dirigeants, sont toujours apparus aux présidents comme un enjeu fondamental de la réussite et de la pérennité de l'entreprise. Cette fonction de nomination des acteurs clés a longtemps été une de leurs chasses gardées : ils considéraient que nul mieux qu'eux, savait reconnaître le potentiel d'un jeune, apprécier les qualités techniques et morales d'un collaborateur proche, juger de la valeur des hommes ; progressivement cette fonction s'est professionnalisée et, en quinze ans, nous avons vu apparaître dans la plupart des grandes entreprises des directeurs des dirigeants. En même temps, les méthodes de détection et développement des futurs dirigeants se sont structurées et les Universités d'entreprise ont prévu des processus de formation spécifiques, dédiés aux dirigeants et

aux futurs dirigeants que sont les haut potentiels.

Nous ne reprendrons pas ici l'ensemble des démarches utilisées qui sont maintenant bien connues, mais nous présenterons les changements majeurs que nos observations et nos interventions nous permettent de repérer. Nous retiendrons cinq points principaux qui correspondent aux évolutions actuelles que les entreprises sont tenues de prendre en compte dans leur politique de développement des dirigeants et nous attirerons l'attention sur des points de fragilité de ces dispositifs, avant de proposer des démarches innovantes de développement des potentiels.

## Un marché des dirigeants et des hauts potentiels mondialisé

Les caractéristiques économiques, culturelles, institutionnelles qui structuraient et différenciaient les marchés du travail<sup>1</sup> à partir des

---

1. Livian Y.F., Baret C., « Pour une meilleure inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions ». In Huault I., *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de M. Granovetter*, EMS, 2002.

systèmes éducatifs, législatifs, sociaux, sont en voie d'unification rapide en ce qui concerne les hauts potentiels et les dirigeants : tous ont une expérience internationale, travaillent en anglais, s'informent sur Internet. Leurs études ont porté sur les mêmes connaissances, à partir des mêmes auteurs, des mêmes études de cas, et elles obéissent à des critères d'évaluation portés par quelques grands organismes transnationaux (Equis, AACSB, ...). Le système éducatif de ces élites, comme leurs référents culturels échappent de plus en plus aux caractéristiques nationales et les « vedettes » des entreprises sont en prise directe avec cette concurrence potentielle : leurs écoles d'origine, leurs diplômés comme les entreprises où ils ont commencé leur carrière et les chasseurs de tête qui les observent sont en nombre limité, se surveillent et sont friands de classements internationaux contribuant à homogénéiser les critères de choix et de définition de ce qu'est un cadre à haut potentiel et un dirigeant.

Les démarches utilisées se retrouvent dans la plupart des grandes entreprises et les impératifs de recentrage sur les compétences clés ont induit une segmentation de plus en plus précise des pratiques de GRH en fonction des individus porteurs de ces compétences. Les hauts potentiels, assimilés le plus souvent aux futurs dirigeants, sont perçus comme les acteurs prioritaires du développement de l'entreprise et font l'objet d'attentions particulières quand il s'agit de les identifier et plus encore, de les fidéliser : formations, rémunération, modes de gestion et d'évaluation spécifiques attestent de cette attention.

Ainsi, nous assistons à la structuration d'un marché mondialisé et normalisé pour les hauts potentiels et les dirigeants, qui va de pair avec

le développement d'équipes de direction internationales et dans lequel la concurrence entre les entreprises pour attirer les meilleurs et entre les candidats pour être reconnu comme appartenant à ce groupe choyé et prestigieux, devient de plus en plus intense. L'arrivée de nouveaux diplômés, originaires de Chine, d'Inde, d'Europe de l'Est, prêts à travailler dans n'importe quel pays, contribue à cette concurrence dans les entreprises traditionnelles comme dans leurs propres organisations.

### Du potentiel aux talents

La presse s'est faite régulièrement l'écho d'une guerre des talents : l'ouvrage<sup>1</sup> de 1997 de Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, publié par la Harvard Business Press, constitue un véritable tournant dans l'histoire du concept de potentiel. Il met l'accent sur une nouvelle donne (démographique) et une inversion de la réflexion. Jusqu'à maintenant les postes étaient rares et les collaborateurs candidats aux postes de direction nombreux ; désormais, ce sont les collaborateurs qui deviennent rares et il va s'agir de les fidéliser.

Nous avons mis en évidence<sup>2</sup> que la recherche de cadres à potentiel était essentiellement justifiée par la nécessité de pourvoir des « postes d'encadrement de grandes équipes »<sup>3</sup>. Désormais, la réflexion part du collaborateur, de ses ressources actuelles (dont sa performance), de son attachement à l'entreprise (son adhésion aux valeurs) et de la manifestation de critères de potentiel à diriger des équipes<sup>4</sup>. Le concept de potentiel a en quelque sorte été happé par le succès de la notion de talent qui est bien plus englobante. La prise en compte des caractéristiques psychologiques et du projet

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 1997.
2. Bournois F., Roussillon S., *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation, 1998.
3. Jones S., Schilling D., *Measuring Team Performance - A Step-by-step, Customizable Approach for Managers, Facilitators and Team Leaders*, Jossey Bass, 2000.
4. Ellis L., *Leading Talents, Leading Teams, Aligning People, Passions and Positions for Maximum Performance*, Northfield Publishing, 2003.

personnel autant que professionnel des collaborateurs devient essentielle.

### Des dispositifs normalisés qui visent l'objectivité

En observant l'échantillon des grandes entreprises que nous analysons régulièrement, un dispositif-type<sup>1</sup> se dégage pour les hauts potentiels, avec des méthodes qui se banalisent :

- pour leur détection : comités de carrières de division/branche et de groupe, entretiens de détection, *people reviews*, tests, centre d'évaluation et de développement ;
- pour leur développement : formations prestigieuses avec des noms de codes évocateurs, diversification des profils et des nationalités et parfois, proportion accrue du nombre de femmes dans les programmes, missions formatrices, participation à des groupes-projets, test de l'adaptation culturelle à travers une mission internationale (ou d'expatriation), coaching éventuel, mentoring ;
- pour leur suivi : leur gestion est assurée par une direction (rattachée au plus haut niveau dans l'entreprise) en charge de leur évolution, leur rémunération est attractive, la durée moyenne dans un poste plutôt réduite de manière à exposer l'individu à un plus grand nombre de situations de gestion et l'aider à développer ses réseaux, mais aussi, éviter qu'il ne s'ennuie et risque de partir.

Le développement de ces pratiques s'accompagne d'une très forte professionnalisation des démarches : les méthodes se sophistiquent pour tendre vers plus de scientificité et de fiabilité dans les pronostics. Nous rappelons que la détection du potentiel porte non sur des résultats avérés, mais sur une capacité présente, indispensable au développement des nouvelles compétences attendues du futur dirigeant, mais non encore démontrée, et dont il s'agit de

reconnaître les signes distinctifs. Il ne suffit pas d'évaluer des résultats objectifs et des compétences avérées, même si des performances simplement normales sont le plus souvent considérées comme une contre-indication pour être pressenti comme dirigeant.

Les *Assessment Centers* spécialisés dans la détection du potentiel pour un poste donné, se sont développés même en France où ils avaient toujours eu de la difficulté à percer. De fait, ils ont souvent laissé la place aux *Development Centers*, au spectre d'action plus large, ne visant pas l'affectation dans un poste, mais plutôt le repérage de certains talents (*cf. supra*) managériaux, ainsi que des limites des candidats. Il s'agit de définir, avec (ou pour) chaque candidat, les compléments de formation et d'expérience indispensables au développement de l'ensemble des compétences définies par l'entreprise comme clés pour ses dirigeants.

Certains tests sont devenus incontournables : les évaluations à 360°, les enquêtes de satisfaction des collaborateurs comme des clients sont venues compléter la panoplie des outils traditionnels pour donner des bases plus robustes à la détection des futurs dirigeants. Cette évaluation renvoie à une nouvelle vision de l'efficacité des dirigeants, évaluée à partir de leur capacité à permettre l'efficacité et la motivation de l'ensemble de leurs collaborateurs et de leurs pairs.

Des directions des cadres dirigeants, directions du *management development* rattachées aux DGRH, ont été créées pour développer une expertise d'évaluation des futurs dirigeants, avec parfois un suivi très personnalisé et régulier des « plans de développement individuels » de ces heureux élus. Des entretiens, des bilans individuels réguliers, des formations sur mesure doivent leur permettre de développer de façon prévue et régulière les compétences et caractéristiques qui ont été définies comme prioritaires pour la stratégie de l'entreprise et sa culture !

1. Charan R., Drotter S., Noel J., *The Leadership Pipeline - How to Build the Leadership-Power Company*, Jossey Bass, 2001.

Quand les professionnels prennent le relais des dirigeants pour évaluer les hauts potentiels et que la détection scientifique remplace la reconnaissance sociale par les pairs, il ne faut pas s'étonner que cette fonction soit de plus en plus externalisée auprès de spécialistes dont cela devient le métier. Ainsi il est presque courant lors d'une opération de fusion de sous-traiter à un cabinet spécialisé, souvent avant même la conclusion définitive de l'accord, une mission d'évaluation des dirigeants et des hauts potentiels de l'entreprise absorbée. Les collaborateurs clés sont considérés comme un actif important pour fixer le prix, alors qu'ils sont souvent volatiles dans ces périodes d'incertitude et qu'ils doivent être fidélisés. Il est main-

tenant admis qu'il s'agit d'un enjeu central pour la réussite de l'opération que de procéder au plus vite aux nominations stratégiques.

### Toujours plus de transparence et de communication

Depuis la bulle Internet, du début des années 2000, la donne a changé. Les données que nous avons recueillies montrent bien que la reconnaissance des collaborateurs est une préoccupation croissante :

- en étant plus transparent sur les critères pris en compte ;
- en étant plus explicite avec l'individu qui sait s'il est reconnu à potentiel.

**Répartition des entreprises du CAC 40 et du SBF 120**

Communication existant sur l'appartenance à une liste de HP.	1990 : 8 % 2005 : 13 %	1990 : 5 % 2005 : 19 %
Pas de communication sur l'appartenance à une liste de HP.	1990 : 48 % 2005 : 17 %	1990 : 39 % 2005 : 51 %
	Pas de communication sur la nature des critères du potentiel.	Communication sur la nature des critères du potentiel.

En quinze ans, le nombre des entreprises qui informent les personnes concernées de leur appartenance au groupe des hauts potentiels a plus que doublé (de 13 % des entreprises à 32 %), et que les entreprises qui explicitent leurs critères de choix sont devenues largement majoritaires (de 44 % à 70 %). Auparavant, informer un cadre de son statut de haut potentiel, lui faire savoir qu'il était reconnu pour tel, était perçu le plus souvent comme de la démagogie, voire comme de la délation, au minimum une erreur technique.

Pour effectuer une telle information, les entreprises sont amenées à préciser les caracté-

ristiques qu'elles attendent de leurs dirigeants et à établir des référentiels de compétences, des chartes du management, des modèles de leadership (comme le fait Areva dans son université d'entreprise où la filière management se structure et se hisse au plus haut niveau) et autres définitions des critères de sélection. Ces définitions sont parfois proches d'un catalogue de sainteté et souvent en partie paradoxales : les cadres à haut potentiel doivent avoir toutes les vertus, savoir communiquer et écouter, être des leaders<sup>1 2</sup> et être modestes, prendre des risques et être disciplinés..., ce qui aboutit souvent à des attentes en partie contradictoires,

1. Keen T., *Creating Effective & Successful Teams*, Ichor Business Books, An imprint of Purdue University, 2003.
2. Murphy E., *Leadership IQ*, John Wiley, 1996.

avec une augmentation du stress, des paradoxes et des crises potentielles.

Le développement des évaluations à 360°, des audits sociaux et autres enquêtes de satisfaction concourent à cette recherche de transparence et d'objectivation des résultats sociaux et des modes de management des dirigeants. Être évalué par ses collaborateurs, sur son style de management et en fonction de normes de comportements explicites et connues de tous, ne faisait pas partie des habitudes des dirigeants qui avaient une grande liberté à cet endroit et dont le pouvoir d'évaluer leurs collaborateurs apparaissait comme un privilège fondamental.

L'identification précise des caractéristiques des futurs dirigeants est encore très controversée, tout comme celle des contre-indications et des critères rédhibitoires ! En 1998, nous avons mis en évidence<sup>1</sup> des caractéristiques générales comme l'ambition, l'intelligence et la capacité à apprendre, la capacité à influencer, la projection vers l'avenir, l'énergie, le sens politique, la pratique de la délégation, mais il demeure périlleux de vouloir lister ce qui différencie un futur dirigeant performant d'un manager efficace : l'histoire regorge d'individus que tous croyaient perdus et qui ont su rebondir et d'exemples contraires d'étoiles filantes qui ont disparu avant d'avoir démontré ce qu'on attendait d'elles ! Des travaux actuels montrent comment des sujets brillants dans un contexte ont souvent de la peine à s'exporter, car celui qui réussit dans un certain environnement technique, humain, n'est pas toujours le meilleur dans un autre<sup>2</sup>. C'est le mystère de l'adaptation et de la suradaptation aux normes groupales et de la position du dirigeant comme leader correspondant aux caractéristiques d'une situation et aux

attentes implicites, en partie non conscientes, des groupes et collectifs qu'il s'agit de diriger et d'impliquer dans un même projet<sup>3</sup>.

Nous ne pouvons que regretter le manque de connaissances et de formations sur le déraillement<sup>4</sup> de carrière, alors que l'exemple de l'ouvrage de Thomas Peters et Robert Watermann<sup>5</sup>, dont plus de la moitié des exemples étaient en difficulté moins de deux ans plus tard, a marqué les esprits ! Lorsque nous intervenons sur ce sujet, on découvre combien les dirigeants se sont souvent trouvés près de ravins professionnels, alors que des signes avant-coureurs existent, mais le stress, la peur de susciter la jalousie ou même l'envie, la visibilité médiatique, sont des pressions auxquelles certains ont de la peine à résister. Ils touchent leurs limites et font des erreurs, parfois poussés par un entourage qui n'est pas mécontent de profiter des places ainsi libérées. Des travaux récents tendent à montrer que nombre de dirigeants/entrepreneurs sont des « résilients » qui ont su rebondir après des épreuves et des échecs douloureux et rares sont les dirigeants médiatisés comme « manager de l'année... » qui atteignent les hautes fonctions auxquelles ils étaient promis ! Détecter les meilleurs n'est pas toujours facile, les accompagner est peut être encore plus complexe.

### Un critère fondamental mais jamais mentionné

Un critère reste cependant fondamental quand on observe les pratiques actuelles des entreprises : être un homme ! En 20 ans, la place des femmes dans les instances de direction n'a pas vraiment progressé et continue à côtoyer les 10% de l'effectif des comités exécutifs.

1. Bournois F., Roussillon S., *op. cit.*

2. Article HBR, novembre ou décembre 2004.

3. Anzieu D., *Le groupe et l'inconscient*, PUF, 1975.

4. Lombardo M., Eichinger R., *Preventing Derailment - What to do before it's too late*, Center for Creative Leadership, 1989.

5. Peters T., Watermann R., *Le prix de l'excellence*, Dunod, 2004.

Pour certains, les femmes ne possèderaient sans doute pas les qualités évoquées plus haut ! Mais d'autres mécanismes, constitutifs du célèbre « plafond de verre » continuent à jouer leur rôle de sélection insidieuse.

Les femmes disposent de moins de temps et consacrent moins d'énergie à l'entretien de leurs réseaux professionnels<sup>1</sup>. Or, l'entourage et les réseaux sont de puissants vecteurs pour témoigner de la reconnaissance dont jouit ou doit jouir un individu. Depuis peu, les *think tank* au féminin se développent pour soutenir les femmes qui souhaitent aller au bout de leurs ambitions et les chiffres font ressortir plus souvent cet écart entre les intentions et la réalité<sup>2</sup>.

Dans de nombreuses entreprises, il existe des déclarations pour augmenter le nombre de femmes dirigeantes, mais sans grande efficacité : elles représentent le plus souvent près de 40 à 50 % des haut potentiels juniors (environ 28-35 ans) : le partage des mêmes formations aide les jeunes femmes à démarrer à parité avec les hommes, l'âge de la première maternité ayant reculé vers 30 ans, elles ont le temps d'une première expérience prometteuse. Ensuite, nombre d'entre elles font le choix de la maternité et ont la sagesse de souhaiter des postes toujours intéressants, mais moins lourds et moins exposés (déplacements, horaires, expatriation, stress).

Ce choix est non seulement une source de retard par rapport aux concurrents masculins, car elles n'ont plus la même expérience ni les mêmes réseaux, mais il engendre également dans l'entreprise une image de « bonne collaboratrice, consciencieuse, sérieuse, mais qui manque de sens politique et d'ambition pour les plus hautes responsabilités, elles ne sauront pas s'imposer... » : elles ne figurent plus sur la liste des haut potentiels seniors, ceux qui peuvent penser aux responsabilités de direction générale ! Le phéno-

mène de rajeunissement des équipes dirigeantes qui conduit à nommer des dirigeants plus jeunes, avant 37-40 ans, ne donne pas la possibilité à ces femmes de prouver leurs capacités.

Nous proposons d'accompagner une seconde partie de carrière pour les femmes, après 40-45 ans, quand leurs enfants sont plus âgés et qu'elles retrouvent du temps et des disponibilités, avec une vraie maturité. Les AC ou AD peuvent contribuer à détecter leurs talents et réévaluer un projet personnel et professionnel qui pourra être accompagné d'un Executive MBA, source d'élargissement de la vision, d'évolution de leur identité professionnelle et de confiance dans leurs capacités à assumer une posture de dirigeant.

La diversification des origines géographiques des membres des équipes dirigeantes est plus rapide que la diversité des sexes : les DRH non français (parfois non francophones) pour des entreprises mondiales d'origine française ne sont plus des curiosités !

## Conclusion

Si les démarches de détection, développement et gestion des haut potentiels et dirigeants se sont beaucoup professionnalisées, elles intègrent encore peu une évolution qui va avoir un impact très fort : les programmes élaborés actuellement visent le plus souvent les fonctions de management au détriment des fonctions d'expertise technique, alors que de nombreux pays dont la France, constatent un désintérêt des jeunes pour les filières scientifiques au profit des filières de management. Ce marché du travail risque de devenir très tendu et certaines entreprises ont commencé à renforcer les filières techniques (rémunération, reconnaissance...) dans lesquelles il faut du temps pour vraiment maîtriser les compétences. Elles

1. Van der Poel M., *Personal Networks - A rational-choice explanation of their size and composition*, Swets & Zeitler, 1993.
2. En France, moins de 5 % des administrateurs sont des femmes et plus de la moitié d'entre elles est membre d'une famille qui possède une importante part du capital ou administrateur salarié.



imposent à leurs cadres à haut potentiel des temps de professionnalisation plus longs dans la même filière et cherchent à proposer des promesses de carrière attractives et de même niveau que les filières du management.

De plus, ces experts sont souvent en charge de projets transversaux et maîtrisent de plus en plus une vision globale de l'entreprise et des enjeux des fonctions connexes : le temps des chercheurs autistes ou des juristes citadelles est terminé, les experts sont capables d'intégrer des orientations stratégiques et de proposer des évolutions de leur domaine de façon autonome. Ils veulent un management clair, très léger, qui leur laisse de l'autonomie et un large champs d'action, dans le cadre de pactes de management<sup>1</sup> explicites, négociés régulièrement et qui soient des cadres pour une action responsable.

Aurons-nous alors réellement besoin des dirigeants-managers formés si soigneusement ? Ces experts ont une compétence technique reconnue et une connaissance approfondie des acteurs de leurs métiers ; ils entretiennent un nouveau rapport à l'entreprise. Engagés dans leur travail, plus que fidèles à une entreprise, ils analysent la qualité de l'action qu'ils peuvent mener plus que la seule rémunération. Ils sont vigilants, quant à leur image sur leur marché, car elle est leur capital social. Ils se sentent reconnus plus par leurs pairs que par des managers-dirigeants, savent construire un projet personnel et professionnel cohérent avec leurs priorités et le négocier avec les entreprises, et certains sous-traitent à des spécialistes la négociation de leur contribution à l'entreprise, comme le font des sportifs de haut niveau : ils ont un agent en charge de leur carrière.

Ces dernières années ont vu de nombreux dirigeants nommés très jeunes, à partir de carrières réalisées dans des cabinets de conseil en stratégie ou grâce à des parcours de fusées, où ils n'ont pas eu l'opportunité de vérifier la perti-

nence des changements qu'ils avaient initiés. Rapidité, changement, performance visible à court terme sont leurs priorités avec une vision permanente sur la rentabilité des capitaux et la satisfaction des actionnaires. Leur faiblesse majeure et collective est souvent leur capacité à s'identifier et à comprendre les personnes. Froids et individualistes, ils minimisent la souffrance imposée à leurs équipes et le stress diffusé dans l'entreprise ; ils intègrent peu le temps de l'entreprise et se révèlent parfois fort démunis dans les situations de crise. Les coûts cachés indirects de ces attitudes se révèlent parfois lourds et même mortels pour les entreprises : démotivation, adaptation servile aux règles et modes de contrôles, sentiment d'impuissance et d'incohérence, impression de ne pas être respecté qui risque de confirmer que « quand on reçoit des cacahuètes, on agit comme un singe »...

Enfin, la question de la légitimité du dirigeant est en évolution profonde : est-il en charge d'une communauté humaine productive, avec une priorité vers sa responsabilité sociale et sociétale, comme cherchent à le proposer les mouvements du développement durable, ou sont-ils les exécutants d'actionnaires qui veulent s'immiscer dans la direction de l'entreprise, comme un nombre important d'entre eux le pensent ? Cette réflexion nous semble essentielle pour les années à venir. Elle renvoie à celle du rôle social de l'entreprise.

De plus, les attentes de cadres de plus en plus compétents, demandent des capacités de délégation et d'animation de responsables bénéficiant d'une vraie autonomie d'action dans leur management, comme dans leurs choix d'orientation du business. Comment manager l'autonomie et la capacité à entreprendre ? Préparer les « hauts potentiels » à diriger des contributeurs de plus en plus autonomes et compétents va impliquer de revoir les démar-

1. Albert E., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S., Sainsaulieu R., *Pourquoi j'irai travailler ?*, Éditions d'Organisation, 2006.



ches actuelles qui apprennent trop souvent la soumission, pour que la pratique de cette autonomie pour soi-même, comme dans son action, devienne l'expérience formatrice.

Notre expérience d'intervenants nous a permis de tester l'intérêt pour le développement de tels dirigeants, non seulement du coaching individuel qui favorise un accompagnement respectueux de l'originalité des talents et du projet de chacun, mais l'animation de différents types de groupes de travail : les « cercles de dirigeants », lieux de partages et d'échanges très ouverts, qui peuvent faire intervenir des experts d'une question qui intéresse le groupe, les « cercles d'approfondissement » ou « coaching de groupe » qui sont des lieux de réflexion sur les pratiques et les expériences de chacun. Ces groupes peuvent réunir des dirigeants de différentes entreprises ou ceux d'une même entreprise, ils visent à la fois un échange de savoir-faire, un approfondissement de la réflexion sur le sens

de son action et une prise de recul par rapport à ses fonctions, une mise en question de ses pratiques et une modification de celles qui n'apportent pas les résultats souhaités. Ces groupes de six à dix personnes sont cooptés, ils se réunissent six à huit fois par an, les participants s'engagent pour un an et les groupes sont généralement co-animés par deux professionnels dont les compétences sont complémentaires : l'un a plus une expérience de dirigeant, l'autre une compétence de coach. Les points communs de ces groupes sont la liberté de parole, l'échange à partir des situations rencontrées par les participants et la volonté de tous de progresser dans une vision humaine du rôle du dirigeant. Accélérateurs du développement des compétences, ils sont un creuset pour que chacun développe ses talents originaux et son style personnel, gage de solidité pour lui et pour l'entreprise.

# Le profil des dirigeants

Philippe GASPARETTO, Claire RENOUX

L'évolution des entreprises à forte croissance, à travers ses missions, en particulier depuis 1998 avec le palmarès FAST 50 - classement annuel des 50 entreprises de technologie à forte croissance sur plus de cinq exercices fiscaux - pose la question des spécificités de leurs dirigeants. C'est dans le cadre de ce palmarès que nous nous sommes tournés vers les dirigeants d'entreprises pour enquêter sur leur profil.

## Introduction

Et si la personnalité et les qualités managériales de ces entrepreneurs étaient la clef d'une croissance soutenue ? En quoi ces dirigeants se démarquent de ceux des grandes entreprises françaises dans la gestion quotidienne de leurs équipes ? Voilà les questions qui ont motivé notre réflexion.

Nous avons axé notre analyse des qualités comportementales de ces dirigeants d'entreprises sur les six principaux thèmes suivants : *profil, motivation, vision stratégique, style de management et leadership, culture d'entreprise, compétences*.

## Le profil des dirigeants

Nous relevons deux grandes caractéristiques dans le profil des dirigeants et créateurs d'entreprises : l'acquisition d'une expertise dans un domaine bien spécifique au départ et la mise en œuvre de cette expertise jointe à une

grande attention aux évolutions du secteur et au management.

La solide expertise-métier des dirigeants s'appuie sur plusieurs indicateurs :

- une moyenne d'âge de 35 ans, à la création des entreprises en croissance ;
- une formation initiale longue et spécialisée, soit en école d'Ingénieur, soit en université et pour certains, une formation courte spécialisée ou acquise sur le terrain en autodidacte ;
- plusieurs expériences professionnelles passées sur une durée de plus de dix ans, avant de monter leur entreprise ;
- la volonté de créer un projet d'entreprise à partir de connaissances techniques éprouvées dans un ou plusieurs métiers et pour faire évoluer la pratique, d'où la réitération des créateurs d'entreprise, lorsqu'ils ont réussi à développer et maîtriser une activité pour en créer une nouvelle.

Une fois leur entreprise créée sur un savoir-faire, les entrepreneurs s'investissent dans le management et l'administration qu'ils avouent avoir sous-estimés au départ. Ils répartissent leur temps entre :

- les activités commerciales et marketing, pour plus de 30 % ;
- la technique pour 20 à 30 % ;
- le management pour 20 % ;
- l'administration pour 10 % ;
- la stratégie et l'organisation pour 10 %.

Très peu d'entrepreneurs ont initialement un profil de gestionnaire, mais ils le deviennent par la force des choses, au fur et à mesure que l'entreprise grandit. Ils quittent peu à peu l'activité de production pure pour les multiples tâches de gestion au quotidien et délèguent au maximum.

Les dirigeants d'entreprise de technologie sont tous passionnés par leur métier et leur objectif est de développer l'expertise qu'ils ont capitalisée auparavant, au service des clients. Cette forte orientation client leur permet d'avoir une position très opérationnelle et réactive par rapport au marché.

### **La motivation pour créer et diriger une entreprise**

La motivation initiale qui porte les créateurs d'entreprises est une combinaison de facteurs dont les principaux sont, dans l'ordre décroissant d'importance :

- l'accomplissement de soi ;
- l'indépendance ;
- la passion du métier ;
- le goût du risque et des opportunités ;
- l'ambition personnelle ;
- l'intérêt économique et financier.

L'opportunité de créer une activité est bien souvent de type conjoncturelle et personnelle, fruit de la maturité d'un projet et d'une rencontre avec une ou plusieurs personnes, et dans un contexte d'insatisfaction professionnelle (man-

que d'indépendance, insuffisance de perspective de carrière, culture d'entreprise pesante...). Puis la motivation pour maintenir l'activité sur le long terme tient à trois éléments :

- leur équipe, à laquelle ils sont très attachés car elle a capitalisé de solides compétences opérationnelles, représente l'histoire et la culture de l'entreprise, et les dirigeants s'en sentent responsables personnellement ;
- le développement de leur propre projet d'entreprise, en véritable activité reconnue sur le marché national et européen, puis international ;
- le défi conjoncturel, en contexte économique morose, de la survie de l'entreprise et son adaptation au marché.

### **La vision stratégique des dirigeants**

Les dirigeants de jeunes entreprises en croissance ont défini leur stratégie dans les grandes lignes sur les quatre années à venir, mais adoptent de temps à autre une approche opportuniste du marché.

Nous constatons que la stratégie structure l'activité et s'affirme avec la maturité de l'entreprise et un taux de croissance élevé.

Le contexte économique morose conduit cependant les dirigeants de jeunes entreprises en technologie à un discours très prudent et à la volonté de conserver un positionnement de niche.

### **Le style de management et leadership**

Les dirigeants d'entreprises en forte croissance ont en charge l'essentiel des tâches de gestion et les décisions après quatre à cinq ans d'activité. Ils s'efforcent de déléguer les tâches administratives sur lesquels ils n'apportent pas de valeur particulière. Dotés d'une forte capacité à prendre des décisions, ils doivent encourager leurs collaborateurs à être davantage décisionnaires (et notamment les commerciaux), pour ne pas centraliser seul ou avec leur associé toutes les décisions.

Tous s'interrogent et commencent à travailler à leur succession après ces quelques années. Il devient alors nécessaire pour les dirigeants de mettre en place un management de la performance pour structurer l'organisation, avant de se mettre en retrait. Certains y ont déjà travaillé par la mise en place des éléments fondamentaux de la gestion des ressources humaines : description des fonctions, référentiel de compétences, fixation des objectifs, évaluation des performances, etc.

Enfin, la culture managériale des dirigeants est caractérisée par une attention partagée entre les activités de production et l'atteinte des objectifs, et la satisfaction des collaborateurs dans leur travail, pouvant aller jusqu'au paternalisme.

### La culture d'entreprise

Les dirigeants d'entreprises en croissance sont à la tête de petites structures dynamiques d'une moyenne de 110 collaborateurs, avec peu de procédures formalisées et très réactives à la demande client.

La culture qui accompagne le succès commun de ces entreprises se caractérise par plusieurs attitudes des dirigeants :

- ils veillent à leur image de partenaire intègre et responsable, s'engageant sur des projets qu'ils trouvent justifiés et réalisables et s'appuyant sur une communication informelle, mais permanente en interne,
- ils exigent de leurs collaborateurs une qualité de production élevée, autonomie et souplesse dans le travail, un esprit d'équipe et le sens du service client (la majorité des dirigeants ont procédé à un licenciement),
- l'implication personnelle des dirigeants contribue fortement à la création d'un lien de confiance avec les collaborateurs et la fidélisation des clients.

Les dirigeants expriment communément leur attachement en priorité à des valeurs humaines et comportementales.

### Les compétences

Les compétences suivantes sont identifiées par les dirigeants comme étant fondamentales à mettre en œuvre :

- la prise d'initiative et la réactivité ;
- la perception claire de l'activité ;
- la prise de décision ;
- la capacité de persuasion et l'influence ;
- la définition des priorités ;
- la capacité d'écoute et l'empathie ;
- la ténacité.

### Conclusion

À partir de ce constat, nos recommandations sont de plusieurs ordres. Nous avons la conviction que les dirigeants doivent s'efforcer de mettre à plat leur stratégie de développement au plus tôt et l'ajuster régulièrement. Une stratégie définie permet de mesurer l'orientation et le chemin parcouru par l'entreprise et d'évaluer l'opportunité de tel ou tel choix de gestion.

Il nous paraît fondamental d'identifier rapidement les compétences et potentiels des collaborateurs pour favoriser la pluridisciplinarité et capitaliser sur les aspirations de chacun (comme s'appuyer sur les collaborateurs à sensibilité commerciale pour les opérations marketing ou avant ventes...). Cette démarche conduit à déléguer progressivement des activités entières, mais doit être prudemment menée : il ne s'agit pas de se décharger d'une activité stratégique sur une personne compétente avec le risque de démission lié aux entreprises en développement.

Pour que chaque collaborateur ait la possibilité de s'investir pleinement, il convient de mettre en place des processus de management de la performance, même modestement, au départ. Le dirigeant doit veiller à faire un point annuel avec chacun, avoir une idée sur ses réalisations, fixer des objectifs et offrir des perspectives à l'aide de référentiels de compétences et de fonctions, éventuellement faire entrer les salariés

dans le capital selon leur implication, etc. Bref, être créatif dans le management des hommes

pour dynamiser les équipes et mobiliser toutes les ressources dans la réussite de l'entreprise.

## **Bibliographie**

Autissier D., Moutot J.-M., *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, 2003.

Belet D., *Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleures pratiques*, Éditions d'Organisation, 2002.

Descharreaux J.-L., Suzet-Charbonnel P., *Le modèle Clients-Savoirs, les deux moteurs de l'entreprise*, Dunod, 2000.

Grulke W., Silber G., *Lessons in radical innovation*, Prentice-Hall, 2002.

Spencer Lyle M. Jr., Spencer Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons Inc., 1993.

# La modestie des dirigeants

Mireille FESSER

Alors que diplôme et expérience internationale sont des éléments classiquement utilisés en entreprise pour valider un potentiel, nous avons observé que ces critères dits objectifs sont en fait ambigus. Nous avons mis en évidence que la modestie et l'apprentissage permanent, au sens du développement individuel, sont des éléments bien plus contributifs à la réussite en entreprise et donc au potentiel des futurs dirigeants d'entreprise.

## Introduction

De manière globale, l'évolution des techniques, l'internationalisation des marchés et la mobilité des hommes provoquent une certaine obsolescence des compétences sur les plans du savoir, savoir-faire et savoir-être, si bien qu'il ne s'agit plus seulement d'apprendre dans sa jeunesse à connaître, produire et agir, mais tout au long de la vie, au fur et à mesure de l'évolution du contexte de travail. Maintenir le potentiel de son personnel permet à l'entreprise d'envisager avec sérénité des mutations d'envergure grâce à une adaptabilité collective. Toute personne ayant un tant soit peu d'ambition de carrière doit maintenir une capacité à apprendre tout au long de la vie qui lui permette de répondre à cette exigence d'adaptabilité.

La question du potentiel pose depuis toujours celle de sa mesure. Alors que la compétence se mesure grâce à une performance, le potentiel repose sur un pari. Il s'agit de faire un pronostic. Les enjeux des entreprises rendent

cette question du potentiel cruciale puisqu'il faut trouver les moyens de limiter le risque dans les décisions de promotion ou de nomination. De ce fait, de manière classique, le futur est estimé à partir du rétroviseur dans lequel sont regardés différents éléments. Deux d'entre eux sont, en France, essentiels au fait d'être considéré comme un potentiel : le diplôme et la mobilité. Alors que ces critères sont utilisés couramment comme éléments d'identification de potentiel, nous nous sommes posé la question de leur pertinence et avons cherché à regarder si d'autres facteurs pouvaient être pris en compte.

En effet, cette approche « diplôme + mobilité » écarte de fait un certain nombre de personnes et des jeux se jouent ensuite pour se distinguer en tant que haut potentiel.

Nous avons regardé s'il y a ou non un diplôme renommé et s'il y a ou non une expérience internationale. Ces éléments sont a priori faciles à distinguer et à mettre en évidence et ne souffrent aucune contestation sur leur réalité. Mais que prédisent-ils réellement ?

## Le diplôme

Nous faisons le constat que :

- un diplôme formalise une intégration à la société ;
- un diplôme élitiste confirme cette capacité à s'intégrer au moule de la société en même temps qu'une capacité initiale de travail, voire l'envie d'apprendre. Mais il peut aussi retarder la maturité. Savoir se mouler ne contribue pas à faire des managers des agents de changement.

Nous prenons aussi le parti qu'au niveau des dirigeants que nous observons, la différence s'établit sur la capacité de leader et non sur des aspects techniques ou spécialisés. Ceci est vrai dans la plupart des organisations. Un dirigeant doit pouvoir s'entourer d'experts compétents, déléguer et non se substituer ou rester un spécialiste de son domaine initial.

Nous différencions là le savoir du comportement. Apprendre est une chose, progresser personnellement au sens de l'adaptation de ses comportements, aller dans la voie de la sagesse, voilà la vraie acquisition supplémentaire qui amène à du potentiel.

Le dirigeant potentiel sera donc attentif à tirer les leçons de l'expérience. Il confrontera ses idées aux réalités, se montrera attentif à les mettre en œuvre. Au cœur du potentiel, il y a un état d'esprit, emprunt de souci de mieux faire, d'attention aux autres et d'ouverture aux leçons de l'expérience, d'autant que l'entreprise n'est pas un lieu d'exercice intellectuel.

Considérer que le diplôme est un accélérateur possible mais n'est pas un indicateur systématique d'un potentiel permet, notamment dans les grands groupes de diversifier, varier les profils.

## La mobilité

La mobilité a longtemps été considérée comme indispensable pour atteindre certains niveaux de poste dans les organisations. L'évolution des technologies : visio conférences, e-mails, accès à de multiples chaînes télévisées à travers le monde, raccourcissement des distances par la vitesse des trains et avions, mélanges ethniques, etc., a généré une évolution de la connaissance individuelle du monde. Même si le voyage « forme encore la jeunesse », les moyens de comprendre des cultures différentes de la sienne se sont développés. Aller vivre à l'étranger en tant qu'expatrié notamment ne garantit pas une compréhension plus importante de cultures différentes. Comprendre l'international, avoir une culture variée peut donc s'imaginer et se préparer dans les entreprises autant sur des projets transversaux impliquant différentes nationalités, en renforçant des partenariats, qu'en expatriant et en montrant ainsi son dévouement à une entreprise.

Ce critère « mobilité » doit donc être lui aussi reconsidéré. La pratique montre encore que, malgré le contexte de travail actuel, l'entreprise légitime principalement ses choix à partir du diplôme et de la mobilité<sup>1</sup>.

La probabilité d'être promu pour le salarié découle de la probabilité de réussir dans le poste à pourvoir, ce que l'entreprise cherche à identifier. Mais la réussite n'est pas la conséquence systématique de la promotion. Appartenir à un groupe identifié ne suffit pas pour réussir. L'effet Pygmalion trouve là toute sa réalité. Mais arrivé au sommet de l'échelle sociale, il ne suffit plus. Il faut donc trouver d'autres facteurs de potentiel dans les entreprises ?

1. Falcoz C., « La gestion des cadres à haut potentiel ». *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 138, avril-juin 2002.



## Les clés de la promotion sont-elles celles de la réussite ?

Le potentiel consiste en l'intelligence, l'habileté et la sagesse qui permettent d'acquérir les savoirs requis par le poste ou la mission dans un délai satisfaisant l'entreprise<sup>1</sup>. Or, lorsque une personne est conforme mais non performante, elle peut être promue et renforce encore l'importance de la conformité qui rend alors les entreprises moins performantes.

Le rôle d'une direction des ressources humaines serait aussi de protéger les non conformes performants qui seraient eux plutôt attendus au tournant de leur premier faux pas, car ils dérangent l'organisation.

Être en phase avec les valeurs, ne pas trop déranger l'ordre établi tout en se montrant compétent sont les clés habituelles de la promotion, aboutissement d'un potentiel détecté.

Dans un contexte où chacun évoque de plus en plus l'importance d'avoir des personnalités, nous tentons d'asseoir cette notion de personnalité sur quelques éléments qui nous paraissent essentiels.

Le comportement de ceux qui réussissent se caractérisait par leur volonté, leur envie d'apprendre, de toujours travailler vers le futur, avec un regard modeste. Or, la compétence est contingente, relative à une situation de travail donnée, une culture, un style de management. C'est un levier majeur de la performance : il n'y a pas de performance sans compétence. La performance est le fruit de la compétence et de l'implication dans un contexte donné. Le potentiel n'est pas matérialisé par une performance, toutefois, le succès est un levier du potentiel. Ce dernier est généré par la performance associée à l'implication notamment, là aussi en fonction d'un environnement.

Nous avons mis en évidence l'importance d'autres critères : réalisme et modestie. Nous

les avons considérés comme des signes profonds, prédictifs de potentiel. Pour identifier ces critères, voire signaux, que nous avons qualifiés de signes, nous avons regardé deux choses :

- si la personne profitait de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences,
- si la personne parlait avec modestie de sa performance.

Un atout de l'observation que nous avons réalisée est la variable temps. Nous avons travaillé dans la durée, à la différence d'évaluations plus courantes. L'évaluation reste, selon nous, un processus clé en matière de gestion des ressources humaines, puisqu'elle contribue à l'adéquation entre besoins et ressources.

Toutefois, en l'absence des signes apparents que sont la mobilité et le diplôme, la modestie bloque toute opportunité de promotion. Nos résultats mettent en évidence le rôle de la modestie dans le développement professionnel. L'observation sur plusieurs années montre aussi la possible évolution de ces critères qui induisent une dynamique du potentiel. Cela confirme aussi l'opérationnalité de notre approche. L'environnement de travail peut, selon nous, s'avérer propice à une évolution de la personne en matière de potentiel.

## Vers une mesure du potentiel

Pour identifier si la personne profite de toutes ses expériences et si elle parle avec modestie de sa performance, nous nous appuyons sur des croisements entre attitude, action observée et vocabulaire. Nous écartons de la mesure l'évaluation classique et encore plus les méthodes type 360° qui exacerbent les comportements conformes. Nous avons observé le comportement au quotidien, ce qui écarte les discours convenus.

Dès l'instant où il y a renforcement des compétences et regard modeste, nous sommes en

1. Fesser Blaess M., *La détection du potentiel dans le contexte de travail quotidien*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Corte, 2004.

face des éléments probables de potentiel. Nous avons considéré, par l'expérience et nos lectures, que la modestie relevait d'une forme de sagesse et non d'une absence de confiance et que, à l'inverse, l'orgueil exacerbait des absences de maturité personnelle.

Les modestes n'ont pas besoin de paraître pour exister. Les modestes, humbles, sont car ils font. L'humilité est liée à l'affirmation de soi. Elle suppose une maturation. Il y a capacité à exister sans crainte d'être vu et sans avoir besoin de se mettre en avant. Il y a un passage par une étape personnelle qui permet un regard modeste. Celui qui est modeste continue de regarder, d'apprendre en permanence.

### Les conséquences dans l'entreprise

Pourquoi l'acquisition de ce mode de fonctionnement serait importante pour un dirigeant ? Cette attitude facilite le courage managérial. Elle renforce la cohérence et favorise la prise de responsabilité. Plus la personne est humble, plus elle est modeste, plus elle va faire tomber les défenses et identifier les axes de progrès et donc mettre en œuvre du potentiel. Collectivement, cela se traduit par une capacité de travail en équipe, une attitude peu arrogante qui contribue, par exemple, à une relation de partenariat.

À l'inverse des attitudes identifiables en entreprise telles qu'un côté hautain, un hyper

contrôle sont des limites au potentiel et compliquent la relation en interne.

Dans la société actuelle, l'image devient primordiale. Il y a une évolution du poids de l'apparence quel que soit le secteur. Or, les hommes et les femmes charismatiques ne sont pas lisses ou moyens<sup>1</sup>. Ce résultat ne provient pas seulement de l'apparence même si elle y contribue, donc, avoir un comportement adapté doit être l'accentuation de la cohérence interne. En effet, les gens qui sont cohérents entre leur parole et leur action font adhérer, les autres font simplement accepter.

L'apparence joue un rôle majeur et constant, tout en étant complexe, diffuse et peu perceptible. Il convient donc de se pencher sur d'autres éléments au quotidien pour, au-delà ou en-deçà de l'apparence, mesurer la valeur intrinsèque d'un candidat.

Ceci relève d'une cohérence interne/externe que l'évaluateur se doit d'identifier. Ceci s'effectue sur des détails, d'où la nécessité de s'intéresser à la profondeur. Parallèlement, gérer les apparences devient une compétence managériale essentielle dans des contextes internationaux.

Si la capacité à avoir l'apparence idoine ne préfigurait finalement que la mesure de l'aptitude au changement ? Pour être apte au changement<sup>2</sup>, il faut prendre pour vertus cardinales l'ambition, l'humilité, la curiosité, la prise de risque et le courage. Avis aux futurs dirigeants !

## Bibliographie

- Bournois E., Roussillon S. (dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation, 1998.
- Collins J., « Level 5 Leadership, The Triumph of Humility and Fierce Resolve ». *Harvard Business Review*, Jan. 2001.
- Ghosn C., Ries P., *Citoyen du monde*, Grasset, 2003.
- Jarosson B., *Conseil d'indiscipline, Du bon usage de la désobéissance*, Descartes et Cie, 2003.
- Welch J., *Jack*, Warner Business Books, 2001. Traduction avec John Byrne, *Ma vie de patron - Le plus grand industriel américain raconte*, Village Mondial, 2001.

1. Amadiou J.-F., *Le poids des apparences, beauté, amour et Gloire*, Odile Jacob, 2002.

2. Hammer M., *Carnet de route pour manager*, Maxima, 2002.

# Le recrutement de dirigeants

Daniel GRENON

La recherche et le recrutement de Dirigeants ne datent pas d'hier. Pour les entreprises, cela a toujours existé, quels qu'aient été les modes de choix et les critères retenus in fine. Le renforcement de la compétition entre entreprises, largement suscité par l'internationalisation des affaires (globalisation), a accéléré le rythme des changements et accru la part d'incertitude sur l'avenir. La différence entre entreprises se fait de plus en plus par la qualité de leur capital humain, en particulier au plus haut niveau (top management). Le choix des dirigeants est donc devenu hautement stratégique.

## Introduction

Parler de l'importance des choix des dirigeants est un euphémisme ! De tout temps la qualité du ou des dirigeant(s) a toujours eu un fort impact sur la bonne marche et le succès d'une entreprise (ou d'une organisation sur un plan plus général). Ceci est plus vrai que jamais.

Nous sommes en effet passés, ces dernières années, du concept de ressources humaines à celui de capital humain. Ce changement signifie que les entreprises, sous la pression des contraintes externes (compétition acharnée et ouverture des marchés), doivent placer le facteur humain au premier rang de leurs préoccupations.

La ressource humaine, qui n'était qu'un moyen, devient un élément hautement stratégique. La valeur de son capital humain fait qu'une entreprise est et sera perdante ou gagnante. Cette nouvelle façon de voir les choses s'applique particulièrement aux dirigeants et à leur

choix. Par dirigeants, nous entendons le niveau N, c'est-à-dire les hommes de direction générale et le niveau N - 1, c'est-à-dire les membres du comité exécutif.

Pendant une longue période, le choix des dirigeants a été basé sur les réseaux de relations et les recommandations personnelles (*Old Boy Network*). Ce système a eu ses mérites, car inspiré de proximité, mais a connu ensuite ses limites, de par son manque d'objectivité et de systématique. Cela a donné lieu au développement de méthodologies structurées qui seront reprises plus loin.

Ce n'est pas mon objectif de développer dans cette thématique les solutions internes au choix des Dirigeants : celles-ci ont leur importance, bien entendu, et il existe aujourd'hui des méthodes éprouvées dans ce domaine, basées sur l'identification et le suivi actif des hauts potentiels. Ce qu'il est important de souligner c'est qu'il ne doit pas y avoir de système fermé, c'est-à-dire, basé uniquement sur la promotion

interne ou sur le recrutement externe. C'est une affaire de proportions raisonnables.

Je vais donc développer ci-après les solutions externes professionnalisées, qui sont devenues courantes et qui tendent à se généraliser.

### L'approche externe professionnalisée

Je m'occupe aujourd'hui d'accompagnement de *Top Executives*, après avoir côtoyé l'univers des dirigeants pendant près de quarante ans. Comme consultant en *Executive Search*, j'ai eu l'opportunité de rencontrer près de 5 000 dirigeants, soit comme clients, soit comme candidats potentiels. Je suis intervenu pour des entreprises personnelles, familiales et/ou cotées en bourse, appartenant à tout secteur d'activité, et dirigées par leurs propriétaires ou par des managers professionnels. En fait, j'ai souvent rencontré des schémas mixtes. Enfin, j'ai souvent travaillé sur un plan international. Tout cela pour expliquer que mes points de vue sont largement inspirés par l'expérience.

La profession de l'*Executive Search* est aujourd'hui mature, même si elle évolue en permanence. Elle est composée de cabinets de toute taille, internationaux ou non. La taille dans un sens ou dans l'autre n'est d'ailleurs pas un critère de qualité en soi. Sauf exception ou circonstance particulière, le recours à un cabinet d'*Executive Search* est devenu très courant pour rechercher et recruter un dirigeant. Cette approche, menée par les professionnels que sont les consultants, est en effet une garantie d'indépendance, d'objectivité et de systématisme.

Reprenons rapidement les principales étapes de la méthodologie universelle, utilisée par les cabinets de recherche de dirigeants par approche directe (*Executive Search*) :

- description avec le client (lui-même dirigeant) de son entreprise, sa stratégie, ses structures et sa culture ;
- définition du poste à pourvoir dans toutes ses composantes, en articulation avec les fonctions voisines ;

- définition du profil idéal recherché au travers de critères comme la formation initiale, l'expérience acquise, les performances atteintes, le(s) secteur(s) connu(s), les langues pratiquées, les caractéristiques personnelles requises, etc. ;
- il s'agit d'un véritable portrait robot du dirigeant recherché ;
- définition de la stratégie de recherche : interrogation de sources pouvant recommander des candidats potentiels, recours aux fichiers internes et externes et à tout type d'informations disponibles (aujourd'hui sur Internet) par rapport à la cible visée ;
- prise de contact confidentielle avec les candidats potentiels ciblés ;
- constitution et présentation d'un petit groupe de candidats au client ;
- prise de références confidentielles concernant le ou les candidats pressentis ;
- aide à la finalisation d'un accord avec le client ;
- suivi du dirigeant recruté, après sa prise de fonction.

L'objectif du consultant en *Executive Search* est de pouvoir présenter à un instant *t* les meilleurs candidats potentiels par rapport au cahier des charges, en marginalisant les influences parasites. Cela s'appelle l'optimisation.

Certains ont cru, il y a quelques années, que les technologies telles qu'Internet allaient atténuer, voire supprimer, le rôle du consultant. Il n'en est rien, car le côté *Intuitu personnae* du métier reste déterminant. Le dirigeant-client choisit le consultant sur la base de critères qualitatifs :

- sa capacité à comprendre son besoin (entreprise, environnement, culture, etc.) et à l'aider à le préciser ;
- sa capacité à entrer en relation de confiance avec d'autres dirigeants qui deviendront des candidats potentiels ;
- sa capacité à les évaluer et à mener une recherche jusqu'à son terme.

## Conclusion

Le recrutement de dirigeants ne peut et ne doit pas être délégué totalement par le dirigeant-demandeur, étant donné son fort impact stratégique.

L'amateurisme ne saurait être de mise. L'important est de bien choisir son consultant en *Executive Search* dans une optique de partenariat et de bien suivre ce qu'il fait. À cet égard, un bon VP en ressources humaines, je devrais dire en capital humain, peut jouer un grand rôle. Le plus important, pour les dirigeants généralistes, est d'avoir du leadership, ce qui n'est pas aussi fréquent qu'on le croit.

Les vrais leaders à un certain niveau sont rares. Assurez-vous que ceux que vous recrutez possèdent ce leadership !

Le réservoir de candidats potentiels dépasse le cadre national : il est européen, voire mondial.

Pour mener votre carrière, vous évaluer sur le marché et saisir une belle opportunité, il est utile de connaître quelques consultants en *Executive Search*. Ceux-ci doivent faire partie de votre réseau relationnel.

Le métier de dirigeant est promis à un bel avenir, car nous évoluons plutôt vers une situation de pénurie à un certain niveau. Dans les années qui viennent, les entreprises seront certainement en guerre pour attirer et retenir les hauts potentiels.

# Choix et formation des dirigeants en France et en Allemagne

Frédérique ALEXANDRE-BAILLY, Marion FESTING, Claudia JONCZYK

Une étude comparative concernant les parcours scolaires et professionnels des dirigeants en Allemagne et en France révèle des différences fondamentales qui reflètent à leur tour des différences de conception de la fonction de direction d'entreprise entre les deux pays.

À l'est du Rhin, on met l'accent sur les compétences techniques et sur des variables de personnalité, tandis qu'à l'ouest, on se concentre sur le rang de sortie des grandes écoles les plus prestigieuses. Pourtant, dans les deux cas, les dirigeants sont issus de l'élite sociale du pays.

## Introduction

Depuis quelques années, on assiste à une montée en puissance des formations internationales au management, conçues sur le modèle américain du MBA. Les leaders de tous pays sont formés selon les perspectives de la littérature anglo-saxonne, quasi-dominante sur le sujet.

Pourtant, lorsque l'on constate que les dirigeants de chaque pays sont issus de ses plus hautes sphères sociales, il est intéressant de se demander à quel point il est possible de concevoir une fonction universelle de dirigeant, indépendamment du pays d'exercice de la fonction, de son système de valeurs, sans parler de son système éducatif.

Cet article vise à éclairer cette question, à travers une comparaison entre la France et

l'Allemagne, deux pays proches, aux relations économiques importantes et qui présentent néanmoins des conceptions divergentes de la fonction de direction et des cheminements de carrière en général. Ces différences se retrouvent d'ailleurs dans les systèmes de *corporate governance* et dans l'ensemble des pratiques managériales. Elles sont telles qu'il arrive fréquemment qu'une pratique considérée comme bonne d'un côté du Rhin, soit fortement critiquée de l'autre côté.

Comment dès lors envisager une augmentation significative de dirigeants capables d'intervenir dans différents pays ?

Nous traiterons cet article en trois points : fabrication des dirigeants dans chacun des pays ; conception de la fonction de direction ; conséquences possibles pour l'internationalisation de la fonction et des formations y menant.

## Devenir dirigeant en France et en Allemagne

Le sociologue allemand Michael Hartmann a analysé les origines sociales et les trajectoires scolaires des présidents des cent premières entreprises allemandes et françaises en 1995. S'il a bien trouvé que 80 % des cadres dirigeants viennent de l'élite sociale des deux pays, il a montré que ces élites passent par des étapes de sélection, de formation et de carrière différents, chacune adaptée aux valeurs et aux systèmes sociaux nationaux.

Chaque pays dispose d'un jeu de valeurs qui constituent les enseignements essentiels à trans-

mettre aux plus jeunes, à travers la valorisation de certains comportements. On a ici une opposition assez nette entre ce qu'on l'on demande aux petits allemands et ce que l'on exige des petits français, comme le montre le tableau ci-dessous. Si bien qu'à la sortie du système scolaire, les étudiants les plus brillants seront dotés de compétences radicalement différentes selon leur pays de formation. Les approches de résolution de problèmes et les façons de penser sont ensuite reportées dans le système universitaire et se retrouvent finalement dans des modèles d'action professionnelle. Les dirigeants de chacun des pays ont donc peu de chance de témoigner du même type de qualité.

Les petits Allemands apprennent	Les petits Français apprennent
À développer le sens de la communauté	À être compétitif
Questionner l'autorité personnelle Respecter les règles	Respecter l'autorité personnelle Remettre les règles en question
Digérer l'ensemble de l'information	Traiter l'information rapidement
Éviter la pression	Travailler sous la pression
Prévoir longtemps à l'avance	Structurer ses idées
Trouver la meilleure solution	Élaborer des solutions alternatives
Faire preuve de connaissances précises	Faire preuve d'une grande éloquence

Source : JPB Consulting.

Non seulement les valeurs sont différentes, mais les critères d'excellence également.

La principale caractéristique du système éducatif français réside dans sa sélectivité. Les élèves, puis les étudiants sont sélectionnés sur des bases qui n'ont parfois rien à voir avec ce qui leur sera utile ultérieurement et sont ensuite formés. À l'inverse, l'Allemagne forme le plus grand nombre, puis sélectionne ceux qui réussissent le mieux par rapport à l'enseignement donné. Cela implique que les mêmes qualités générales de brillance intellectuelle soient recherchées dans l'ensemble des jeunes

Français, qui sont de fait tous classés selon une ligne imaginaire qui donnerait un niveau intellectuel global, non adapté à des fonctions particulières. L'université d'origine et encore plus la grande école ont alors un impact majeur sur l'ensemble de la suite de carrière, puisque le diplôme ne reflète pas une formation, mais un niveau d'intelligence qui sert plus de passeport pour la vie professionnelle. Une fois l'école intégrée, la carrière est pratiquement jouée par le biais des associations d'anciens élèves et de la réputation des écoles.

En Allemagne, la réputation de l'institution d'où l'on est diplômé, n'est que d'une importance secondaire. Le système éducatif allemand



met l'accent sur la spécialisation et l'expertise. Il n'y a pas véritablement d'universités d'élites et en conséquence peu de phénomènes de réseaux autour des universités.

On observe une hausse du niveau de diplôme des cadres allemands depuis 25 ans. Alors que par le passé, il n'était pas rare de rencontrer des P-DG entrés dans la société des années plus tôt comme apprentis et qui avaient fait leur chemin en interne, aujourd'hui les dirigeants des cent premières entreprises ont tous un diplôme universitaire, généraliste ou technique.

En 1995, 52 % des dirigeants allemands étaient même titulaires d'un doctorat. Cependant, on n'observe pas comme en France de concentration sur certaines institutions académiques ou sur certains types de diplômes : ces dirigeants sortent de plus de 20 universités différentes sur les 50 que compte le pays.

On est bien loin du système élitiste à la française, dans lequel le nom de l'institution fréquentée joue un rôle crucial dans la détermination du potentiel professionnel. 73 % des dirigeants français sortent d'une grande école et les postes les plus prestigieux sont réservés aux polytechniciens et aux énarques sortis dans la botte et membres des grands corps.

Pierre Bourdieu exprime par une comparaison éloquentes à quel point la grande école modèle la vie future : *« [...] de même que le noble ruiné reste noble, de même le normilien ou le polytechnicien continue tout au long de sa vie à tirer des profits matériels ou symboliques de la différence statutaire qui le sépare des simples roturiers. »*

C'est en effet le prestige de l'école et du corps d'application qui détermine encore la carrière à venir du futur dirigeant : selon Bauer et Bertin-Mourot, 73 % des dirigeants des 200 premières entreprises françaises en 1996, sont issus des grandes écoles, dont 50 % sont passés par l'école Polytechnique et l'ENA. Être diplômé d'une grande école est considéré comme un indicateur des traits de personnalité prisés chez les dirigeants : capacité à mener, esprit analyti-

que, et rigueur intellectuelle. De plus, la fréquentation d'une grande école conduit à l'appartenance à un réseau, source de puissants avantages pour mener sa carrière ultérieurement. C'est évidemment particulièrement le cas des 80 corpsards, sortis chaque années premiers de Polytechnique ou de l'ENA, qui représentent 0,01 % des enfants d'une classe d'âge et qui, à 25 ans, se partagent des postes acquis au corps, qui leur permettront d'atteindre des postes de direction, plus certainement que les 16 000 autres diplômés de grande école, sans parler des pauvres universitaires !

Ainsi, en France, tout se joue à la sortie de la classe préparatoire, et pendant les années de grande école, alors qu'en Allemagne, la sélection des dirigeants se fait sur le terrain, au fur et à mesure de la progression des compétences, en fonction des traits de personnalité recherchés pour un dirigeant et de la spécialisation, adaptée au secteur. La carrière se joue donc en interne, on parle volontiers de « montagnards », tandis que celle des dirigeants français se passe d'une entreprise à l'autre, et se termine par des parachutages dans les comités de direction d'entreprises non connues de ses dirigeants.

Ceci explique que l'âge d'accession au poste suprême soit plus élevé en Allemagne (au-delà de 50 ans) et que l'ancienneté dans l'entreprise soit souvent supérieure à 20 ans, alors qu'elle est plutôt de 5 ans en France et que 49 % des dirigeants français sont dans l'entreprise qu'ils dirigent, depuis moins de 5 ans. La pratique du pantouflage, qui consiste à quitter la haute fonction publique pour accéder directement à un comité de direction, accentue encore ce phénomène. Si bien que 47 % des dirigeants des 200 plus grandes entreprises françaises provenaient de la haute administration publique en 1993.

Pourtant, ces différences cachent un socle commun aux deux pays. Dans les deux cas, ce sont les enfants de l'élite sociale qui accèdent aux postes de direction des entreprises. Dans 87 % des cas en Allemagne, malgré l'absence de prééminence du diplôme initial. Cela passe ici

par le biais de traits de caractère attribués à l'élite et qui se traduisent par la bonne « alchimie » qui permet de faire ses preuves et que l'on démontre sur le terrain.

L'enquête PISA, étudiée par Hartmann en 2000, a montré que les performances scolaires en Allemagne dépendent largement des origines sociales de l'enfant. Elles influent non seulement sur la performance scolaire, mais surtout, plus directement sur les *habitus*, si bien que le recrutement des élites dépend moins que prévu des réalisations personnelles. Néanmoins, c'est à l'entreprise allemande d'opérer sa sélection au sein de cette élite, puisqu'elle ne se fie pas à la qualité du diplôme obtenu.

La prééminence des élites est mieux connue pour la France où les meilleures positions sociales sont réservées à l'élite constituée par les grandes familles industrielles et commerciales, les propriétaires fonciers, les hauts dirigeants d'entreprise et les hauts fonctionnaires, soit en tout 4 % de la population. Les membres de cette élite ont plus de chances d'intégrer une grande école, principalement parce qu'ils disposent de meilleurs capitaux culturels et économiques, ce qui les met en condition de mieux se débrouiller dans le système de sélection.

Dans les deux cas néanmoins les dirigeants appartiennent au même monde, simplement certifié et légitimé en France par le tampon d'un diplôme, en Allemagne par l'expérience professionnelle.

Il faut d'ailleurs noter que ce monde est quasi-exclusivement masculin, puisque que dans les deux pays, moins de 5 % des dirigeants d'entreprise sont des dirigeantes et que ce chiffre se ramène à zéro dans les grands groupes.

Ces différences dans les modes de sélection et de formation des dirigeants trouvent en fait leurs origines dans des conceptions divergentes de ce qu'est un bon dirigeant. Le rapport à l'autorité varie d'un pays à l'autre : les systèmes de *corporate governance*, les styles de communication, les modèles de prise de décision également. Il n'est donc pas étonnant que la

conception de la fonction de direction ne soit pas la même.

## Deux conceptions des fonctions et qualités requises du dirigeant

À l'origine de conceptions différentes du métier de dirigeant se trouvent des représentations radicalement différentes de ce qui fait autorité.

Pour les Français, il s'agit d'une caractéristique personnelle qui dépasse les frontières de l'entreprise et reste attachée à une personne. Elle est, de plus, centralisée aux niveaux supérieurs, sans réel partage. En conséquence, le rôle du dirigeant consiste à coordonner les relations entre ses subordonnés.

À l'opposé, les Allemands ont une vision plus instrumentale de l'autorité, centrée sur la coordination entre les tâches et les fonctions. L'autorité y est considérée comme un simple attribut de la fonction au sein de l'entreprise. Elle n'est en aucun cas un attribut personnel.

Du coup, les modes de gouvernement des entreprises diffèrent grandement. Le P-DG français jouit d'un pouvoir considérable comparé à son homologue allemand, le *Vorstandsvorsitzender*. Alors que le P-DG prend les décisions en dernier ressort, le droit allemand confère au *Vorstand*, le comité de direction, la responsabilité de prendre des décisions collectives. De plus, les entreprises allemandes sont dotées d'un organe de représentation des salariés qui n'a pas de réel équivalent dans les conseils de surveillance français. Il résulte de la concentration de tous les pouvoirs dans les mains du patron français une rapidité des décisions, qui permet notamment de réagir dans les moments de crise, sans avoir à rechercher un consensus avec les autres membres de la direction ou avec les représentants des salariés.

En Allemagne au contraire, la prise de décision est collective et nécessite un processus menant au consensus. Le principe est celui de la délégation maximale. On confie aux niveaux

les plus bas possibles les décisions les concernant, ce qui engendre une responsabilisation et une mobilisation plus grande lors des phases de mise en œuvre, où les subordonnés sont engagés par les décisions auxquelles ils ont participé et sont donc dans l'obligation des les appliquer sans marge de manœuvre. Mais on y perd l'avantage français des objectifs et des directives clairement affirmés au sommet de l'entreprise et qui donne du chef l'image d'une personne décidée qui sait mener sa barque, sans hésitations.

On voit ici que le dirigeant français doit inspirer confiance personnellement en tant qu'être humain, tandis que son homologue allemand doit faire en sorte que le système fonctionne, si bien qu'ils déploient des styles de communication eux aussi, radicalement différents.

Le style de communication est l'un des éléments clés du comportement des leaders. Or, les deux pays présentent des caractéristiques différentes tant au niveau des contenus communiqués, qu'à celui du rôle général de la communication.

La France est un pays à haut niveau contextuel, ce qui signifie que la communication véhicule beaucoup d'implicite. Il faut savoir lire entre les lignes.

L'Allemagne se situe sur l'échelle opposée, à un très bas niveau contextuel, si bien qu'il est nécessaire de tout expliciter, et de donner des détails très précis sur tout ce qui est dit. Pour les Allemands, c'est l'aspect fonctionnel de transmission d'informations de la communication qui est mis en avant alors que les Français s'intéressent plus au lien et à la confiance qu'elle crée. La communication avec le dirigeant sera donc plus volontiers orale et personnalisée, puisque son objectif consiste à créer une confiance interpersonnelle, alors que les Allemands ne sont pas choqués de recevoir des écrits moins personnalisés.

Le dirigeant français passe donc beaucoup de temps en contacts individuels, car cultiver son réseau est crucial pour lui. Il confie des responsabilités en fonction de son degré de confiance en la personne, et non uniquement des compéten-

ces mesurées objectivement. En Allemagne à l'inverse, la confiance se construit sur la preuve de la maîtrise d'une expertise et non des relations interpersonnelles. Ceci explique bien pourquoi les chemins de carrière des dirigeants sont si différents d'un pays à l'autre. Les conceptions de la fonction n'étant pas les mêmes.

En France, le bon leadership a les caractéristiques suivantes :

- un style de leadership tourné vers les personnes ;
- une concentration des décisions au sommet ;
- une liberté relative laissée aux subordonnés pour la mise en œuvre ;
- un style de communication orienté vers la construction individuelle de relations de confiance.

En Allemagne, les caractéristiques changent du tout au tout :

- le leadership est centré sur la tâche ;
- les décisions sont collectives et prises au niveau le plus bas possible ;
- les subordonnés participant au processus de décision ;
- la mise en œuvre est définie à l'avance ;
- la communication est impersonnelle et centrée sur la tâche.

L'existence de normes si différentes fait douter de la possibilité de créer des dirigeants internationaux, capables d'exercer leur fonction quel que soit le pays. Cela pose à son tour la question de la formation internationale des dirigeants.

## Conclusion

Ces dix dernières années, la formation au management s'est internationalisée. De 1998 à 2000, le nombre de programme de MBA a augmenté de 50 %. En Europe, ils sont concentrés au Royaume-Uni qui offre une approche anglo-saxonne.

Nous manquons encore de données pour mesurer l'influence de ces formations anglo-saxonnes sur les modes de dirigeance. En 1995,

seuls 21 des patrons des cent premières entreprises en France, en Allemagne et en Angleterre étaient diplômés d'un MBA. Mais ils étaient avant tout sortis des meilleures institutions de leur pays d'origine. Peut-on alors avancer que cette internationalisation n'est qu'un vernis qui permet aux dirigeants de savoir se comporter à l'extérieur, sans pour autant modifier leur carrière au sein de leur pays ? On peut le penser dans la mesure où la proportion de dirigeants non nationaux est très faible dans nos deux pays : 5 % en France, 7,5 % en Allemagne.

Certains experts avancent qu'une élite managériale internationale est en train d'émerger pour faire face à l'internationalisation du métier de dirigeant, alors que les institutions nationales ont encore du mal à sortir de leur culture propre. Les futurs dirigeants se passent d'origine. Il semble donc qu'il existe un fort besoin de *business schools* internationales pour faire face à la globalisation de l'économie et à la demande croissante de managers globaux. Cependant, les travaux de Hartmann sur les stratégies de recrutement et les cheminement de

carrière des cadres dirigeants montrent qu'il n'existe pas encore d'élite transnationale. En Europe, comme aux États-Unis, ce sont toujours les carrières nationales qui dominent et l'expérience internationale des dirigeants demeure limitée. Il semble en effet encore difficile de trouver des repères d'excellence valables dans des sociétés aussi différentes que deux voisines comme la France et Allemagne.

La réflexion est donc ouverte sur la meilleure façon de former les dirigeants internationaux : des valeurs universelles qui risquent de ne pas s'ancrer dans une société donnée ou plutôt une ouverture aux autres cultures qui permet de s'adapter et d'enrichir son identité par des expériences différentes.

Lorsqu'il s'agit de choisir des programmes de formation à l'intention des futurs dirigeants, la meilleure solution est encore aujourd'hui d'imaginer des solutions sur mesure qui exposent des très hauts potentiels issus de l'élite académique de leur pays d'origine à un environnement international, qui les sensibilise plus à l'existence des différences qu'à leur connaissance précise.

## Bibliographie

- Bauer M., Bertin-Mouro B., *Les 200 en France et en Allemagne*, CNRS et Heidrick et Struggle, 1992.
- Bauer M., Bertin-Mouro B., « Vers un modèle européen des dirigeants ? Une comparaison Allemagne, France, Grande-Bretagne ». *Problèmes économiques*, n° 2 482, 1996.
- Bournois E., Roussillon S., *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation, 2000.
- Hartmann M., « Eliten in Deutschland - Rekrutierungswege und Karrierepfade ». *Aus Politik und Zeitgeschichte*, oktober 2004.
- Hartmann, M., « Nationale oder transnational Eliten : Europäische Eliten im Vergleich ». In Hradil, S., Imbusch P. (eds.), *Oberschichten ? Eliten ? Herrschende Klassen*, Opladen : Leske und Budrich, 2003.
- Hartmann M., « Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France ». *Sociological Review*, 2000.
- Hartmann M., « Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa. Nationale Bildungssysteme und die Reproduktion der Eliten in Deutschland, Frankreich und England ». *Archive Européen de Sociologie*, vol. 38, 1997.
- Hofstede G., Deussen C.A. van, Mueller C.B., Charles T.A., « The Business Goals Network : What Goals do Business Leaders Pursue ? A Study in Fifteen Countries ». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 4, 2002.

# Grandir comme dirigeant

Louis DUGAS

Bernard l'ermite ou papillon ? Changement de taille ou d'état, différence de nature ou de degré ? Que se passe-t-il quand un cadre supérieur devient un dirigeant ; quand un cadre dirigeant devient DG ; quand un DG devient P-DG, ... ?

S'agit-il d'un changement de taille, significatif, mais prévisible et progressif ? Ou d'un changement de nature, touchant à l'essentiel du rôle, d'une rupture ?

## Introduction

Ce travail est essentiellement le résultat d'une série d'entretiens approfondis d'un échantillon varié de dirigeants<sup>1</sup>, anciens ou actuels, parvenus ou non au sommet, en croissance ou encore parfois bloqués dans leur progression. Nous les avons écoutés nous dire leur expérience, raconter ces transitions, comment elles avaient été anticipées, vécues, comment ils en étaient arrivés là, comment ils voyaient l'avenir, quelles leçons ils en tiraient.

Nous avons tenté de lire entre les lignes, de décrypter le « non-dit ».

Nous avons d'abord constaté l'extrême diversité des situations. Derrière le titre rêvé de directeur général de *Business Unit*, les réalités sont variées et portent la marque de leur contexte :

- l'activité, le secteur (Intensité capitalistique, « Low/High tech », positionnement banalisé/luxe) ;

- pente d'évolution de l'entreprise (croissance, stagnation, déclin), ruptures/ crises ou continuité, voire même différentes étapes de cette évolution ;
- génération du management (initiateurs, héritiers de la première génération, successeurs) ;
- implantation géographique (locale, multinationale, mondiale, globale) ;
- structure capitalistique (et part du capital détenue par le ou les dirigeants).

Il est parfois difficile de dire que quelqu'un est dirigeant et beaucoup plus facile de repérer qu'un autre ne l'est pas :

- niveau par rapport au sommet de la pyramide réelle du pouvoir ;
- sentiment et signes d'appartenance ;
- autonomie décisionnaire (par rapport au numéro un ou à l'actionnaire) ;
- taille et dimensions du poste (impact sur le délai d'application des décisions) ;

---

1. Outre les très nombreux échanges et entretiens moins formels, nous avons mené 28 interviews de 1 à 3 heures structurés par un guide d'entretien. La synthèse a été l'objet d'un rapport pour la chaire.

- reconnaissance réciproque (cooptation dans le cercle) ;
- rémunération ou fortune.

La population des dirigeants est d'évidence très hétérogène.

Quant à ces étapes de carrière, seuils supposés classants, ils s'avèrent vécus de manière très variée par les acteurs. Les itinéraires individuels pour accéder à ces fonctions sont variés :

- entrepreneurs, gestionnaires, héritiers, bâtisseurs d'empires ;
- promus en interne ou catapultés ;
- promus par grand saut brutal ou dauphins de longue date ;
- unique candidat ou « primus inter pares » ;
- anciens opérationnels ou fonctionnels.

Enfin, les critères de réussite ne sont pas « monochromes ». Dans un contexte donné, où leur profil était adapté, certains dirigeants se sont révélés excellents (« rien qu'en étant eux-mêmes » ?). Les mêmes, dans un contexte brutalement changé (fusion, retournement de marché, changement d'actionnaire), se sont parfois trouvés incapables de s'adapter, de trouver le ton nouveau, le discours ou le style adapté et en définitive, auront « échoué », sans avoir ni démerité ni changé.

Sont-ils devenus « très bons » dans le premier cas, ou « moins bons » dans le deuxième ? L'étaient-ils déjà, ou l'étaient-ils en devenir ? À partir de ce point de départ, nous voudrions revisiter trois pistes opérationnelles, comme autant de « clés de succès » :

- l'enjeu primordial d'un recrutement adapté, l'adéquation homme/poste/contexte ;
- le facteur temps, notamment de l'anticipation ;
- l'accompagnement nécessaire du franchissement de seuil.

Puis nous pointerons un certain nombre de questions face auxquelles nous avons observé un moindre intérêt, voire un déni ou un manque d'approfondissement qui nous laisse perplexes.

## Trois clés de succès dans la promotion

### *Le casting*

Le dirigeant est et se sent choisi pour ses compétences et sa réussite « prouvée ». Quelques compétences sont citées fréquemment :

- sens de l'extrapolation : sait tirer de ce qu'il a fait les leçons sur ce qu'il pourrait faire, apprend de l'expérience ;
- sait faire faire et sait oublier qu'il sait faire ;
- sait faire face à l'imprévu et l'anticiper ;
- développe son sens politique ;
- sait bien faire et le faire savoir ;
- sait se faire des alliés (mentors, ascenseurs, réseaux...).

Le dirigeant est aussi choisi pour des qualités de personnalité qui apparaissent dans le discours comme autant d'incontournables. C'est le contour du stéréotype du « bon dirigeant ». On cite en général :

- le leadership (il fait partie des atouts maîtres et la plupart des grands groupes ont mis en place des programmes pour le détecter et le développer) ;
- le courage, une valeur en vogue, avec ses ambiguïtés (dimension subjective, part de l'inconscience) ;
- vitesse, puissance de travail, maîtrise des chiffres, énergie, résistance au stress ;
- adaptation, autonomie, capacité à « sortir du cadre » rejoignent l'aptitude au changement ;
- sens du résultat, appétit ;
- vision.

Le courage (des autres), en effet, est un thème sur lequel le désir de parler est le plus grand, et il est plein d'ambiguïté : on souhaite des gens authentiques, pas trop conformes, mais pas des rebelles, dotés de franc parler, mais loyaux.

On retrouve un point commun chez les dirigeants : ils vont travailler dur, s'impliquer, se battre, contre eux-mêmes, contre la nature, contre les concurrents... Les qualités « intuitives »



ou morales sont citées beaucoup moins spontanément :

- empathie/écoute, sens de l'équipe, intelligence émotionnelle ;
- bon sens ;
- honnêteté ;
- chance.

Reste que certains vont réussir « ici » et pas « là ». Il nous faut donc creuser. D'autres facteurs prédictifs méritent investigation. En France, la qualité du diplôme reste-t-elle la clé d'accès à la voie royale ? Dans notre échantillon, un nombre significatif de « stars » (X-ENA) ont eu une fin de carrière décevante quand d'autres, moins glorieux au départ, ont plutôt mieux réussi. En aurait-il été différemment s'ils avaient dû « faire leur classe » et être soumis comme les autres aux épreuves initiatiques des postes de débutants ?

Chez certains, une formation plutôt normative, rationalisante et modélisante a favorisé un conformisme optimal jusqu'à un certain niveau, mais limitant au moment d'accéder au niveau ultime de responsabilités. L'éducation, la famille, l'environnement culturel comptent certainement, mais là encore peut-être moins que la personnalité.

Peut-on formuler, à l'inverse, des défauts prohibitifs, trop susceptibles de poser problème et, donc, constituant des « interdits » ? Il s'est avéré très intéressant d'en évoquer un certain nombre. Beaucoup moins homogènes et

explicites, ils aident à valider, pondérer et nuancer les qualités dites requises et caractérisent assez nettement la culture d'entreprise (ce qui se fait et ce qui ne se fait pas). Le dirigeant doit être en adéquation avec le style de l'entreprise, dans son fonctionnement et sa vision du monde. Et là les divergences se font très sensibles.

Plutôt que de segmenter les potentiels par niveau d'aboutissement envisageable (le poste ultime), il nous est apparu plus riche de qualifier les dominantes caractéristiques de ce poste ultime et de mettre en perspective les talents et le potentiel du dirigeant. Nous avons validé cette segmentation dans plusieurs entreprises et elle s'est révélée assez opératoire.

Nous avons d'abord observé une première différenciation simple en croisant la vision portée sur le monde et les humains (confiance/méfiance, optimisme/pessimisme) et le rapport à l'incertain et au nouveau (propension à « penser les ruptures » ou à rester dans le continuum, l'extrapolation du connu).

Leur croisement donne quatre profils dont le degré d'adéquation à un contexte donné nous semble expliquer beaucoup de difficultés d'adaptation : Il est très difficile de réussir durablement dans un rôle très fortement focalisé sur la case symétrique de celle qui correspond à sa dominante (un « cost killer » ne sera pas aisément un développeur, par exemple, et réciproquement).

	<b>Optimistes, confiants</b>	<b>Pessimistes, méfiants</b>
« Révolutionnaires » Capables de penser les ruptures	Multiplication Défricheurs, innovants	Division Liquidateurs, diviseurs
« Évolutionnaires » Plutôt portés à la continuité	Addition Laboureurs	Soustraction Cost Killers

Un autre éclairage provient du croisement entre la lucidité sur soi (avec ses forces, ses limites et ses faiblesses) et la confiance en soi.

Il y a dans la représentation commune une forte corrélation entre l'accession aux plus hautes responsabilités et la confiance en soi. On met moins souvent l'accent sur la lucidité,



comme si elle allait de soi ou risquait inconsciemment d'inhiber. Pourtant, derrière la façade, et au fil du temps, on perçoit chez nos dirigeants un niveau très inégal de confiance et de lucidité : les expériences réussies confortent la confiance, les échecs vont durcir certains et en affaiblir d'autres. Cette observation attentive et « lucide » de soi est très révélatrice de la relation entre « Moi et le monde », « Moi et les

autres », et a un impact significatif sur le profil de leadership, constitué d'une dose équilibrée, mais plus forte que la moyenne, de lucidité et de confiance en soi.

Il nous est apparu plus profondément encore que l'on pouvait utilement identifier sept profils de potentiel, qui sont ensuite à étalonner en regard du rôle à tenir par le dirigeant.

Profils de potentiel							
	Meneur d'hommes	Coach	Gestionnaire	Stratège	Innovateur	Entrepreneur	Politique
Opérations industrielles							
Marketing/commercial							
Gestion de projets							
Direction générale							

Pour réussir, l'individu doit y croire et le vouloir : certains ont su, découvert ou appris très tôt qui ils étaient et/ou pouvaient avoir un comportement hors normes. Tous ne réussiront dans toutes les situations : il y a les généraux de temps de guerre et ceux de temps de paix.

Ces observations sur le casting des dirigeants est à nuancer, compte tenu de sa relative subjectivité, elle met en évidence l'importance du filtre du référentiel et des représentations et la nécessité de dépasser une vision trop simplifiante de « l'adéquation homme-poste ». Elle force aussi à s'interroger sur l'inné, l'acquis et le perfectible, et ouvre ainsi des pistes concrètes de développement personnalisé.

### *Le facteur temps et l'anticipation*

Qui dit recrutement final dit aussi préparation et anticipation. L'un des aspects très intéressants de nos échanges a touché à la capacité du promu à « prendre le nouveau costume », ce

qui renvoie au rapport au temps et aux représentations. Pour certains, quand on est promu c'est qu'on était déjà dans le poste dans sa tête, on était prêt. Il y a danger à être prêt trop tôt, si l'environnement (hiérarchie, collègues, DRH) ne l'est pas : cela peut être une source de malentendu ou d'insatisfaction périlleuse.

Pour d'autres, il a fallu s'adapter rapidement, faute de préparation mentale. D'autres, enfin, ont décrit des situations d'échec (observées plutôt que vécues), liées au fait que le titulaire n'avait pas su voir ou maîtriser cette dimension : Il continuait de fonctionner comme avant ou « singeait » ce qu'il croyait être le comportement adapté. On peut ici faire un lien avec l'ambition : à quelle hauteur se sont-ils mis la barre et avec quelle énergie se sont-ils promis de l'atteindre ? Trop haut, et c'est le risque de se brûler les ailes, trop bas, et c'est s'autolimiter, voire s'autocensurer. Beaucoup de nos interlocuteurs avaient le souci de concilier cette ambi-

tion avec le respect d'une éthique personnelle, tant vis-à-vis d'eux-mêmes, de leur entreprise que des autres. Là encore, cela peut fonctionner comme un moteur ou comme un frein.

Reste la question de la légitimité à construire, pour qu'elle soit suffisante au moment de franchir le seuil. Parmi les facteurs les plus souvent cités, nous retrouvons :

- une carrière réussie, si possible sans faute, à condition de bien identifier quels sont les vrais critères de « bonne réputation » dans un contexte spécifique. Ici, c'est l'innovation, là c'est l'expertise, ici c'est la rentabilité opérationnelle à court terme, là c'est la prise de positions de long terme quel qu'en soit le prix (ou presque) ;
- de bons résultats, même si, dans certains univers, nos interlocuteurs ont noté que l'absence de résultats des dirigeants y était fâcheuse, mais pas forcément mortelle, alors que les meilleurs résultats, associés à la perception d'un manque de loyauté n'empêcheraient pas la rupture. Manquer de discrétion, devenir trop visible peut ainsi s'assimiler à un manque de loyauté. La loyauté doit être inconditionnelle, la confiance ne se partage pas ;
- parler de performances, c'est parler de leur évaluation. Au moins au niveau de notre échantillon on peut constater que les critères d'évaluation et de reconnaissance, quand ils sont formalisés, sont souvent limités à une valeur chiffrée globale, alors qu'on s'efforce pour les niveaux subalternes de fixer des indicateurs mesurables de développement plus qualitatifs à coté des objectifs financiers et de panacher l'individuel et le collectif ;
- la connaissance de l'entreprise, primordiale dans certains groupes (on choisit les dirigeants en interne, et donc on les prépare, parfois très longtemps à l'avance, et on s'assure ainsi de la progression de leur réussite) ;

- la capacité à changer, à muer, est aussi l'un des critères cités, en particulier dans les univers qui bougent. Il faut notamment en changeant de taille accepter de renoncer à son expertise technique, mais aussi changer ses repères sociaux, et parfois faire pour cela un travail de deuil difficile.

À quelle échelle de temps faut-il se situer pour préparer les futurs dirigeants ou donner aux futurs dirigeants potentiels l'opportunité de se préparer ? Est-ce une question d'années, de nombre de positions tenues dans l'entreprise ? Le « campus manager » sert-il à trouver les dirigeants de demain ou à préparer des dirigeants pour les concurrents ? Quelles sont les « expériences apprenantes » ? Comment construire le portefeuille de compétences du dirigeant de demain ? Les grands dirigeants ont été très tôt exposés à des situations proches du « test de survie », presque tous nos interlocuteurs l'ont mentionné : « *Très tôt près du ciel, à se frotter avec ceux qui comptent, on apprend les codes de langage et de comportement* », « *Très tôt aux manettes d'un vrai business* », « *Très tôt exposé à la déstabilisation, à la politique, à l'épreuve du feu* ».

L'un des enjeux personnels des futurs dirigeants est certainement liée à leur capacité de se projeter très tôt très loin et à leur volonté de mettre leurs actions en cohérence avec leur objectif. Leurs successeurs « en gestation » se projettent-ils à très long terme dans la même entreprise ? Il n'est pas interdit d'en douter.

### *Accompagner les franchissements de seuils ?*

Les dirigeants de notre échantillon nous ont presque tous dit n'avoir eu aucun accompagnement dans la prise de fonction correspondant à un franchissement de seuil. Pas de période probatoire, de temps de rodage, de montée en puissance (préchauffage) ? La notion de *coaching* pour ce genre de situation est encore rare, même si elle progresse dans les esprits. Tout se passe comme si le plongeon direct

faisait la valeur initiatique de l'exercice ou un mode de « sélection naturelle ». Peut-être même en fait-il le charme, d'autant plus gratifiant pour les survivants qu'il y a des non-survivants ?

Nous avons évoqué les fameux cent premiers jours, ceux où se joueraient les premières décisions ou gestes symboliques et avons rencontré un scepticisme très marqué : serait-ce un modèle théorique ? Notre échantillon serait-il ici moins approfondi dans sa réflexion ?

La prise de pouvoir sur les barons ne fait-elle non plus l'objet de pratiquement aucun commentaire spontané ? Sur la question du jeu collectif, nos interlocuteurs parlent peu du fonctionnement collégial (et de ses limites), des composantes de l'esprit d'équipe de la direction, de l'utilisation des « féaux » dans le jeu collectif, peut-être faute de temps dans les entretiens, sans doute aussi parce qu'à un certain niveau, le « je » est plus fréquemment naturel que le « nous ». La sélection et l'élimination des concurrents sont aussi subtilement perceptibles dans leur ambiguïté : mal nécessaire mais aussi composante du plaisir.

Quelles leçons pouvons-nous tirer du point de vue de nos dirigeants sur l'art et la manière d'accompagner et gérer ces changements de niveaux de responsabilité ? Mais d'abord, doit-on le faire ? Peut-on « fabriquer » un dirigeant ?

Nos interviewés ont largement insisté sur le fait qu'il faut laisser l'intéressé se révéler et ne pas trop intervenir : « *Le pouvoir, cela se prend ; les bons postes, cela se conquiert* » ; « *Surtout pas d'assistanat* » ; « *Les bons savent se faire repérer* » ; « *Pour être un futur dirigeant il faut préparer son itinéraire et voir loin devant* » ; « *Savoir saisir la chance ; être au bon endroit au bon moment* ».

Il ne s'agirait donc pas de pousser artificiellement des profils inadaptés, mais de s'assurer que les ressources clés sont bien identifiées et mises en situation dans les meilleures conditions pour gérer leur changement de niveau au mieux et au plus vite. Il semble y avoir là des marges sensibles de progrès.

Faut-il ainsi accompagner le dirigeant au moment de sa prise de fonction pour limiter les risques de faux-pas, au risque de sacrifier l'expérience liée à l'épreuve du franchissement de seuil ? À qui cette responsabilité incombe-t-elle ? Quelles formations lui donner (« on/off the job », interne/externe), avec quelle message symbolique ? Faut-il un guidage (tutorat, mentoring, parrainage, coaching) et si oui, lequel ? Quelle communication et préparation de l'équipe ? Quelle gestion du temps (vitesse/rythme/maturation) ? Non seulement l'approche « signe » la culture et le style de l'entreprise, mais la réponse est à apporter au cas par cas.

À bien creuser et sous des dénominations variées, le « mentor » est l'une des aides les plus fréquemment citées comme décisives, ressource clé et « passeur ». Pour devenir ce qu'ils sont, ils ont souvent bénéficié d'un miroir, qui n'était pas forcément celui de leur supérieur hiérarchique direct, ni d'un service fonctionnel. C'était le plus souvent un homme clé de l'organisation et qui s'est avéré une étoile montante (on s'en souvient parce qu'il est ou a été un homme du sommet). Il avait un profil particulier de développeur ou de coach. Il y a eu une cooptation spontanée et informelle, et une relation qui s'est souvent créée très tôt, avec une différence d'âge significative, comme si le mentor cherchait l'image de celui qu'il avait été (quitte à l'idéaliser), ou de celui qu'il aurait voulu être. Il ne donnait pas de conseils directs, mais était disponible et aidait à utiliser la bonne clé. Le mentor est parfois aussi devenu le supérieur, formant ainsi un couple complémentaire et durable. Il est aussi arrivé, dans cette hypothèse, que la croissance du mentor arrivant à un plafond, que le « mentoré » n'ait plus d'espace de développement et se voit, non sans douleur, « contraint au meurtre du père ».

Parmi les autres atouts critiques, les réseaux, on trouve le clivage très marqué entre dirigeants, certains fuient les mondanités, croyant refuser ainsi les jeux politiques, mais révèlent aussi parfois une vraie limite de développement

personnel. D'autres sont dans la phase de transition, où leur niveau actuel et les perspectives futures leur font deviner qu'il va falloir développer cette dimension. D'autres sont « nés dedans » ou y ont été préparés par la culture du corps ou la famille.

Que l'on accompagne ou pas une clé de succès est d'évidence déterminante : il faut pour que le franchissement de seuil réussisse que « l'intendance suive » (négociation des objectifs, KPI, package et critères de reconnaissance future, contrat, frais, logistique).

Il faut aussi une « lettre de mission » claire, à ne pas la confondre avec la définition de fonctions. L'intéressé nous semble devoir être briefé correctement : but, hommes, munitions, champs de mines, moyens de communication, base arrière, règles du jeu. Enfin, l'annonce est essentielle : aux postulants non retenus (compétiteurs malheureux), aux subordonnés et à l'extérieur.

En définitive, on ne « fait » pas un dirigeant. Certains se révéleront d'autres pas, et c'est une « loi de nature ». Faut-il pour autant, sans tomber dans l'assistanat, les laisser seuls dans la phase de changement ? De plus en plus, un accompagnement professionnel s'imposera de lui-même, non directif, maïeutique, plus focalisé sur les dimensions non quantifiables que sur les outils, avec un message ultime pour le futur dirigeant : « Deviens ce que tu es ».

## De quelques étonnements et questions

Quelques aspects nous ont étonnés lors de nos interviews. Nous ne ferons ici que les mentionner comme autant de pistes de réflexion et, peut-être, de progrès.

Nos dirigeants manifestent une grande distanciation dans le discours pour les aspects matériels (argent, confort, périphériques). Est-ce en effet secondaire ? Ou est-ce un effet de style, de bienséance ? Est-ce un déni de l'ordre de l'aveuglement ? Le dirigeant est un homme rationnel, la gouvernance impose la transpa-

rence, la situation doit être sous contrôle et la communication simple, les problèmes sont réglés vite et bien, on ne fait pas de politique, il n'y a pas de place pour les sentiments.

Nous observons le même regard distancié sur les signes symboliques, liés aux fonctions de dirigeants et nous posons les mêmes questions. Le parking est banalisé, les règles de type grand corps n'ont plus cours que dans l'univers étatique ou para étatique. On ne fait pas de différence, le patron déjeune à la cafétéria. Voilà pour le discours dominant, même s'il reste, forcément, une codification et des écarts plutôt creusés que réduits par exemple dans les packages de rémunération globale. Peut-être peut-on faire le lien avec une grande difficulté à parler du plaisir. Est-il tabou ? Est-il de l'ordre du jardin secret ? C'est en tous cas une dimension qui ne vient pas spontanément. Personne n'évoquera le plaisir d'entrer dans un très grand bureau, d'être dans des réunions là où d'autres ne sont pas, de pouvoir accéder au bureau du Président, de lui parler au téléphone le week-end. On pourrait décrire les sensations physiques ressenties la première fois que l'on réalise que l'on est assis dans sa première voiture de fonction, en touchant le cuir, en essayant le téléphone et les gadgets, la première fois que l'on prend l'avion en 1<sup>re</sup> classe, le premier déjeuner du club, la première réunion du conseil d'administration, etc.

L'évolution du rapport « je-nous » lors des changements de rôle, dans la prise de décision et le mode de fonctionnement, n'apparaît pas très pertinente à beaucoup de nos interlocuteurs. Est-ce à dire que leur appartenance à des Codir et Comex n'influe que peu sur leur mode de fonctionnement ?

La peur reste un sujet largement tabou chez la plupart de nos interlocuteurs. Est-ce qu'elle n'existe pas, ou qu'un travail de fond est à faire ? La relation est-elle claire entre le courage et la peur ? (Le premier permet de ne pas se laisser paralyser par la deuxième et d'avancer quand même sans perdre son cap.) Une clarifi-

cation s'impose aussi quant à l'objet de la peur. Peur de quoi ? Est-ce la peur d'un risque avéré, (somme toute salutaire), ou une phobie ? Autant nos dirigeants semblent avoir bien intégré et appris à dominer les peurs « objectives », autant ils apparaissent souvent malhabiles à identifier et maîtriser des peurs liées à tout le « non mesurable », comme les symboles du pouvoir (avoir, être, paraître), ou à la gestion des conflits interpersonnels avec des proches.

Comment évoluent les facteurs de motivation chez le dirigeant ? Si les composantes sont plus ou moins toujours les mêmes, le dosage, lui, varie fortement, reflétant les données psychologiques et culturelles propres à chacun, son caractère, son histoire, son éducation, ses valeurs, ce dosage qui lui donne le plus d'adrénaline (ou de sérénité). Lorsque notre dirigeant grandit, c'est peut-être ici, et assez insensiblement, qu'il mue. Moins dans les détails de ses rôles que dans la découverte de nouvelles sensations de plaisir, dans cette représentation des choses. Toujours plus ? Ou toujours mieux ? De quoi ? Quel est l'enjeu ? Ajouter de nouvelles cordes à son violon ? Jouer de nouveaux instruments ? Diriger l'orchestre ? Quel orchestre ?

Si certains ont atteint une très confortable aisance, tous sont à l'abri du besoin. Parmi eux, pourtant, un rapport à l'argent très variable est rarement une liberté perceptible. Comment peut-on expliquer le sentiment de précarité si répandu chez les dirigeants ? La clé n'est pas dans l'aspect matériel (le combien, et ce qu'il permet d'acquérir), mais dans sa dimension symbolique : « Combien pèse-t-il ? ». Avoir de l'argent, c'est pouvoir être avec ceux qui comptent et tenir son rang, être vu et entendu, pouvoir dépenser, donner largement, c'est en permanence lire dans le regard des autres la confirmation de sa réussite. Si l'être et le paraître sont confondus, le « toujours plus » est « toujours plus à perdre », donc toujours plus de dépendance.

Nos interviewés sont-ils heureux ? Le sont-ils à la mesure de leur réussite ? (Mais qu'est-ce

que la réussite ? Qu'est-ce que le succès ?). Est-il possible de viser une convergence entre le succès de l'entreprise, du dirigeant lui-même, de ses équipes, de ses proches ? Si sa passion des résultats de l'entreprise ou de ses intérêts le fait négliger le développement de ses équipes, il perdra les meilleurs et n'obtiendra plus rien des autres. S'il en oublie sa famille, ou que d'une manière ou d'une autre les relations d'entreprise envahissent tout l'espace de l'intimité relationnelle, c'est l'équilibre personnel qui s'échappe, avec, là encore, les effets pervers prévisibles sur l'efficacité du dirigeant et de l'entreprise. Certains dans notre échantillon semblent s'être employés à la quête de cet équilibre et s'y emploient.

## Conclusion

On peut se demander si l'un des critères d'accession aux plus hautes marches ne serait pas lié à une acceptation de la normalisation des comportements, à la capacité à soigneusement gommer les aspérités et les traits par trop typés qui pourraient déranger la communauté par leur étrangeté.

Développer l'identité ou « l'identité » ne procède pas de la même philosophie, et le développement des dirigeants nous apparaît comme un art de la broderie d'art, où, qui plus est, il s'agit de laisser l'intéressé composer le dessin.

Dirigeant ou pas, il faut bien un jour qu'ils fassent le deuil de ce qu'ils ne sont pas. À tant faire que ce soit avant un de nos grands franchissements de seuils ! Plus ils approcheront du sommet, plus leur chance de continuer de monter s'apparente à une chasse exigeante : il y faut l'appétit (l'ambition), les crocs (esprit de compétition), le terrain de chasse (les opportunités), le flair (sens politique)... et la chance.

S'il faut accompagner le développement des hauts potentiels, ceux qui sont ou deviendront un jour des dirigeants, c'est sans doute en les aidant à trouver ce miroir, cet écho

maïeutique, qui les fera « accoucher d'eux-mêmes » et à revoir leur perception du monde, plus qu'en les saturant de solutions, d'outils, de recettes, copiées sur les modèles réputés excellents et donc transposables. Il s'agit, pour eux, de rester eux-mêmes dans un rôle différent, de se comporter, d'être différemment sans se renier.

Bernard l'ermite ou papillon ? Rupture ou mue essentielle ? Changement de taille ou ajustement des repères ? Notre entretien le plus bref n'aura duré que quelques secondes, avec un président du CAC 40 auquel nous posions la question, et nous lui laisserons le mot de la fin : « *Monsieur le Président, Bernard l'ermite ou papillon ? Probablement les deux !* ».

# Coaching : comment peut-on être dirigeant ?

Thierry CHAVEL

Au point de rencontre entre le conseiller de synthèse et le directeur de conscience, le coach inaugure une forme singulière d'accompagnement du chef d'entreprise. D'une part, le coaching de dirigeant se substitue peu à peu au conseil-expert appuyé sur des modèles rationnels standard et objectifs. D'autre part, le coaching de dirigeant atteste les limites d'un développement personnel « psy-spi » supposé extérieur à l'entreprise. Il en résulte une approche de la dirigeance d'entreprise à la fois plus orthodoxe quant aux fondements de l'action dans l'entreprise et plus subversive quant au sens du leadership individuel.

## Introduction

Lorsque Montesquieu voulut dénoncer les travers de son temps sans risquer les foudres de la censure, il emprunta le faux-nez d'un voyageur de Perse visitant la France de Louis XV. Pour saisir le phénomène du coaching individuel des dirigeants en entreprise, la lucidité et la candeur d'un Persan seraient bienvenues : entre l'effet de mode faisant du coach un attribut indispensable du pouvoir et le coach comme dernier recours de la « souffrance au travail », les représentations les plus extrêmes parcourent l'accompagnement de la performance individuelle des leaders d'entreprise. Le coach s'interroge : comment peut-on être dirigeant ? Dans une perspective d'utilitarisme managérial, trois facteurs expliquent l'émergence d'une profession hybride entre développement personnel et conseil en stratégie.

D'une part, l'intervention du coach de dirigeant commence là où s'arrête l'expertise du conseil. Conduite du changement remplacée

par le management par le changement, exigences de rentabilité à court terme à concilier avec une vision de croissance à long terme... De fait, la prise de décision devient le critère-clef pour apprécier la performance du dirigeant. Or, la formation essentiellement technique et instrumentale des élites managériales les prépare peu à la réalité opérationnelle de la fonction dirigeante : décision sous pression du stress, choix par défaut, par opportunité ou en lien avec une vision positive, choix en conscience d'une conviction intime, etc. Cela s'entraîne et plus encore, cela se cultive de décider juste au quotidien de l'entreprise.

D'autre part, les dirigeants traversent une crise de la représentation qui affecte leur rôle et leur légitimité : au même titre que les élus ou les leaders d'opinion, ils sont contestés dans leur fonction de professionnels du management, comme l'atteste le soupçon grandissant sur la probité, la bonne foi et la compétence des chefs d'entreprise. Cette contestation post-moderne des « représentants » du pouvoir



managérial, à laquelle l'affaire Enron n'est pas étrangère, ébranle la confiance des dirigeants quant aux fondements de leur action.

Les instruments rationnels d'aide à la décision et les modèles d'analyse techno-scientifiques sont insuffisants pour créer de la valeur dans la sphère managériale. Pris dans l'injonction paradoxale d'être porteurs de sens et d'être des managers à l'écoute, les responsables d'entreprise font appel à un coach avant tout pour les aider à assumer pleinement leur dimension symbolique ; signes d'appartenance et symboles du pouvoir réel, mythes fondateurs et rites de passage, hauts faits héroïques et tabous historiques parcourent la vie de l'entreprise et ré-enchantent le management à mesure que le coach les fait resurgir dans la cohérence entre vision, discours et actes du dirigeant.

Enfin, plus le dirigeant est entouré, plus il est seul. Les dirigeants cherchent souvent dans le coaching la relation d'écoute sans jugement et de feedback sincère que leur environnement ne leur permet pas toujours. Le coach, par son regard extérieur, critique et bienveillant parce que sans enjeu, autorise le dirigeant à s'autoriser de sa propre autorité. Bâtir une vision à partir de ses ambitions et aspirations propres est le premier acte de confiance en soi que pose un dirigeant, qui a un effet d'exemplarité sur son encadrement supérieur.

### **Dirigeance sans conscience n'est que ruine de l'entreprise**

La perte de sens vécue dans l'entreprise est souvent liée à un déficit de confiance au sein des équipes de direction. On a tendance à oublier que l'effondrement brutal d'Arthur Andersen incarne, au-delà de l'épisode judiciaire américain, le discrédit du système fiduciaire au sens propre soutenant les directions d'entreprise, hier l'expert-comptable, aujourd'hui le banquier conseil et demain l'avocat d'affaires. Le coach occupe la place vacante des hommes de confiance, sur des prémisses plus personnelles toutefois.

Le coach de dirigeant participe d'une approche nouvelle d'accompagnement du leadership. À l'objectivité rassurante et positiviste de la rationalité instrumentale, il préfère une phénoménologie du pouvoir fondée sur une subjectivité assumée et alimentant une quête de sens des états-majors qui dépasse le *bottom line*. Cette évolution annonce un nouveau paradigme pour le métier de dirigeant. D'une part, le coach reflète l'ère du *soft* : les entreprises passent d'organisations formelles et d'une autorité essentiellement hiérarchique fondée sur l'expérience ou l'expertise technique à des fonctionnements en mode projet où l'influence personnelle devient le maître mot. D'autre part, le coach incarne la fin du *One Best Way* : la fonction de dirigeant passe d'un référentiel mêlant progrès techno-scientifique et habitus conservateur des élites capitalistes à un idéal-type libéral, multiculturel et pragmatique de gouvernement des entreprises.

Le dirigeant coaché est davantage conscient des facteurs extra-économiques de sa décision et de son action, se révélant un être paradoxal fait de désirs et d'envies, d'ambitions et d'aspirations, de confiance et de peur. Il prolonge et enrichit la vision orthodoxe d'une dirigeance d'entreprise rationnelle et humaine. Pour autant, du point de vue du coach, le dirigeant est-il un *homo oeconomicus* certifié *politicus*, *sociologicus*, *psychologicus*, voire *hocus-pocus* ?

### **Avoir un coach, être coaché ou faire un coaching ?**

Vu du paradigme standard gouvernant le conseil-expert, le coaching apporte une expertise de plus dans la palette des savoir-faire du dirigeant. Dans notre expérience de praticien, chaque coaching de dirigeant est un parcours singulier de développement professionnel, qui dévoile les enjeux immatériels derrière les choix stratégiques du dirigeant. Certes, le coach s'appuie sur des outils et sur une déontologie explicites, mais la démarche heuristique doit plus à Socrate qu'aux Sophistes : écoute

totale, questionnement ouvert, feedback paradoxal, chemin de sagesse nourri d'intuitions... La pratique du coaching préfère le geste épuré qui libère des croyances et des fausses perceptions à une rhétorique savante du leadership.

En suivant un coaching, le dirigeant apprend à se diriger pour mieux diriger les autres. À côté des dimensions génériques d'un coaching telles que le travail à partir d'objectifs personnels et de plans d'action, la confidentialité stricte et la suspension de jugement, trois représentations parcourent le coaching et décrivent trois façons distinctes de procéder.

### *Faire un coaching*

À l'occasion d'une prise de fonction ou face à une difficulté manifeste dans son leadership, le dirigeant recherche une aide ponctuelle auprès d'un coach, perçu comme un spécialiste des relations humaines. Trois portes d'entrée dans ce développement professionnel s'offrent au coach : les représentations (croyances, système de valeurs et schémas perceptifs), les émotions et les comportements. La finalité pour le dirigeant est de reconnaître et accepter son style propre de leadership, en s'employant à travailler sur ses points forts et non sur ses points faibles.

À la différence de la version standardisée du coaching anglo-saxon, sous la forme d'un mentoring behavioriste, le coach de dirigeant européen mobilise des compétences pluridisciplinaires pour choisir les plus efficaces selon la personne coachée. Le rôle du prescripteur, hiérarchique ou DRH, est déterminant pour requalifier la demande par rapport au besoin. En effet, le coaching est parfois une réponse à une question que l'entreprise ne se pose pas, ignorant qu'elle focalise sur un bouc-émissaire ou un supposé haut potentiel une question collective ou intersubjective.

### *Avoir un coach*

En ouvrant des possibles, en particulier dans un contexte à forts enjeux (fusion, changement

culturel, recomposition du comité exécutif), le coach, perçu comme un humaniste érudit, permet au dirigeant de penser l'impensé de son pouvoir. Bâter une vision stratégique, optimiser un tandem Président/Directeur Général, faire grandir sa mission avec l'organisation, assurer sa relève surtout pour le créateur d'entreprise, sont quelques thèmes récurrents de cet accompagnement de la réflexion, au sens anglo-saxon, du sens de l'action du dirigeant. Ces thèmes soulèvent inmanquablement des questions éthiques voire spirituelles que le coach donne à entendre à partir du système de valeurs du dirigeant, et non du sien propre. Pour éviter tout risque de dépendance, ce type d'accompagnement institutionnalisé peut signifier de changer de coach au bout de deux ans environ.

### *Être coaché*

Cette perception du coaching de dirigeant repose sur le phénomène de boîte de Pandore de tout développement personnel qui ouvre sur des questions de plus en plus essentielles à mesure que le dirigeant lâche prise sur sa volonté de contrôler les événements extérieurs. En étant coaché, il découvre ce qui l'inspire profondément dans sa trajectoire professionnelle et prend de la hauteur par rapport aux faux-semblants de son autorité sur les choses et les hommes de l'entreprise.

Si le souci de soi tient autant à la banalisation du discours « psy » qu'au succès du patchwork *newage* d'un Occident désorienté, le coaching de dirigeant ne consiste pas à « narcissiser l'ego », mais à développer la conscience intérieure du dirigeant : ce chemin conduit du pouvoir à la puissance, de l'assertivité à la confiance en soi ou encore de l'emprise à l'humilité.

La frontière entre la sphère privée et la sphère publique se réduit de plus en plus pour le dirigeant d'entreprise, selon un double phénomène d'exposition médiatique accrue de la vie privée des dirigeants d'un côté, et de privatisation de l'espace public faisant de l'entreprise un lieu central dans la Cité de l'autre côté. Dans

ce contexte, faire un coaching, avoir un coach ou être coaché brouillent la frontière entre thérapie privée et développement professionnel du dirigeant ?

### Le coach, un « alter psy »

Le coach n'est ni un « pseudo psy » faisant de la thérapie sauvage, ni un « super psy » mettant le dirigeant sous l'influence d'une idéologie sectaire, mais un « alter psy » : il accompagne le dirigeant dans une étape de développement de l'être, complémentaire et non exclusive d'autres voies d'exploration de soi au fil de sa vie.

Ainsi, en élargissant le champ du développement professionnel au-delà du paradigme utilitariste, le coach permet au dirigeant de travailler sur les dimensions immatérielles de sa performance. S'il enrichit la rationalité standard de la dirigeance en mobilisant des facteurs émotionnels, cognitifs ou comportementaux jusqu'ici considérés comme irrationnels par le conseil expert, le coaching de dirigeant inaugure aussi une vision plus immatérielle du leadership économique, avec une certaine subversion.

### Comment choisir son coach ?

Dans le foisonnement de l'offre de développement du leadership, quelques critères pratiques émergent, grâce aux politiques de référencement et de prescription que des entreprises pionnières ont mises en place pour cadrer les interventions de coaching de dirigeants.

Au-delà d'un outillage méthodologique pluridisciplinaire, le coach de dirigeant fait profession d'une intention bienveillante, d'une suspension

de jugement et d'une subjectivité assumée perceptible dans son attitude même dès le premier entretien. Le coaching s'entraîne plus qu'il ne s'enseigne, essentiellement à travers un parcours didactique de développement de l'être, sans exclusive d'un dogme ou d'une école. Un coach professionnel est toujours un coach en devenir, illustratif en cela de l'ouverture aux possibles qu'il provoque chez le dirigeant. Tout coach de dirigeant est supervisé dans sa pratique ; il y trouve un espace libre, professionnel ou personnel, de formation continue, de partage avec ses pairs et de gestion du contre-transfert.

Plutôt qu'à un label institutionnel, la déontologie du coach se mesure à ses actes, parmi lesquels figurent une stricte confidentialité quant au contenu de la démarche, un contrat tripartite impliquant l'entreprise, des règles de bonnes pratiques telles que le recours à un coach distinct pour le patron et tout ou partie de son équipe, le libre consentement mutuel, permettant au coach de refuser et au coaché d'interrompre la relation. Par ailleurs, la rencontre avec deux coaches au minimum est recommandée pour éviter la double contrainte d'un coaching vécu comme imposé.

La finalité d'un coaching est la performance du dirigeant dans son environnement professionnel. Centré davantage sur le processus que sur le contenu, porteur d'une obligation de moyen et non de résultat, le coach est un compagnon de route qui conjugue au présent une éthique de l'autre. « Comment peut-on être dirigeant ? », s'interrogeait-on plus haut. La réponse du coach pourrait être cette invitation paradoxale : « Comment être fort de sa propre fragilité ? »

## Bibliographie

- Csikszentmihalyi M., *Flow, the psychology of optimal experience*, Harper, 1990.  
 Grimault P., *Le roi et l'oiseau*, Film d'animation, Gebeka, 1979.  
 Herreros de las Cuevas C., *La sucesion del Lider*, Bilbao, 2003.  
 Kourilsky F., *Du désir au plaisir de changer*, Interéditions, 1995.  
 Senge P., Gauthier A., *La cinquième discipline*, First, 1992.

# Pratiques de dirigeance

Bruno Rousset

Cette contribution traite des cinq points critiques qui déterminent les conditions de succès d'une bonne dirigeance. Au travers de notre expérience de manager d'entreprise, nous nous intéresserons tour à tour aux *statuts*, avec leurs impacts sur la vie des entreprises, aux *logiques de contrepouvoir, de diversité et de complémentarité*, tant dans l'équipe de direction que dans les conseils et comités qui l'accompagnent, à la *respectabilité de l'entreprise, de ses valeurs, aux comportements* qui portent les dirigeants et leurs collaborateurs. Nous terminerons par des préconisations en terme de *motivations*.

## Introduction

« *Qui se plaint de l'inactivité des administrateurs a tort. Un conseil qui agit sème le désordre. Pour qu'une affaire prospère, il faut que le conseil ne fasse rien. Mais cela ne suffit pas toujours* », constate Auguste Detœuf.

L'entreprise, bien qu'ayant sa propre personnalité, est à l'image de celui qui la dirige. Changez la tête et vous transformez la personne morale. C'est pourquoi, il nous est apparu qu'une recherche basée sur une praxis d'entreprise, tant chez April Group et ses 22 filiales, que dans le portefeuille des 20 participations d'evolem, permettait de mettre en évidence les facteurs de succès et d'insuccès les plus fréquemment rencontrés dans la direction des entreprises. Dans un contexte où l'on fait appel, dans le discours médiatique, au gouvernement d'entreprise, notre approche met délibérément l'accent sur la personnalisation des responsabilités et des comportements, sans ignorer les phases consultatives nécessaires à toute prise de décision. La direction d'une

entreprise est affaire d'homme, elle ne se partage pas. Le capitaine est seul maître à bord, il décide en dernier ressort, en son âme et conscience de ce qui est bon pour l'entreprise, son avenir, ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires.

Le pseudo partage des responsabilités, le simulacre de consultation et le gouvernement collectif sont de fausses réponses à de vrais problèmes rencontrés dans quelques entreprises conduites par des dirigeants indéliçats.

## Point de vue personnel

« *Il semble que je suis un peu plus sage que les autres hommes parce que ce que je ne sais pas, je ne crois pas le savoir.* » (Socrate)

L'entreprise, avant d'être une concentration de moyens de production, est une communauté d'hommes et de femmes réunis pour œuvrer sur un projet. Elle se constitue pour partager les expériences, les synergies nécessaires à rendre l'offre de l'entreprise incontournable et pour satisfaire les attentes économiques des action-

naires, les aspirations évoquées dans la pyramide de Maslow pour les salariés. Ensemble, les hommes et les femmes de l'entreprise doivent augmenter leur bien-être matériel et moral, apprendre et progresser, participer à ce que nous osons appeler une co-création permanente.

Dès la création d'April Group, nous avons travaillé sur ces sujets pour comprendre les mécanismes d'un développement harmonieux et profitable pour tous. Nous avons pris le recul nécessaire pour identifier notre code génétique. L'intuition commune, la vie partagée d'une petite équipe au format start-up, sont devenues un système. Aujourd'hui, ce patrimoine peut se décomposer de la manière suivante :

- des principes d'action et de comportement : écoute et considération, cohérence du discours et des actes, communauté d'intérêts entre les clients, les collaborateurs, et les actionnaires, recherche du progrès permanent, avec la remise en question qui l'accompagne, exemplarité dans les comportements, décentralisation et subsidiarité dans la distribution des responsabilités, confiance en l'homme acteur de sa vie professionnelle ;
- une vision partagée : changer l'assurance pour la rendre plus humaine ;

Par une démarche d'entrepreneur rupturiste, April a construit un nouveau territoire où l'assurance devient le service, le mépris la considération, l'indolence la réactivité, la complexité la simplicité, les habitudes l'enthousiasme et l'innovation, la certitude la remise en question.

## Mon expérience de dirigeant

*« Agis toujours d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle. » (Kant)*

### De l'entrepreneur au manager

Entreprendre, c'est nommer. Outre le nom de l'entreprise dont je suis très fier, car il

exprime le renouveau printanier et qu'il se démarque nettement des appellations de sociétés d'assurances traditionnelles, nous avons dû verbaliser aussi le métier et le projet.

Dès le départ, l'entreprise s'est construite dans l'enthousiasme de la jeunesse des premiers collaborateurs autour du projet de créer un architecte de services en assurances et des deux fondateurs, Xavier Coquard et moi-même. Notre mode de management a pris rapidement un tour collectif et social : partage sans réserve de l'information, budget de formation élevé (jusqu'à 9 % de la masse salariale) pour les employés, hiérarchie légère et esprit d'équipe. J'ai rapidement endossé le rôle de l'animateur, en rendant chaque collaborateur acteur de son poste. La liberté interne, la clarté et la légitimité de nos objectifs, la cohérence de notre organisation orientée sur les courtiers et les clients, la culture du service rapide et efficace, l'intéressement de nos collaborateurs aux résultats, ont été déterminants pour franchir sans crise majeure toutes les étapes de notre croissance. La pratique de la délégation et le principe de confiance *a priori*, n'excluant pas le contrôle *a posteriori*, ont soutenu notre expansion sans créer de goulots d'étranglement.

D'une structure monocellulaire, nous avons fait d'April un archipel de 22 sociétés gérées par de véritables dirigeants mandataires sociaux autonomes. La taille et l'expérience accumulée confèrent aujourd'hui au groupe une « portance » automatique qui transforme le rôle du dirigeant que je suis. De l'entrepreneur des origines, combattant l'adversité que connaît toute start-up dans ses débuts, j'ai dû progressivement endosser la peau du manager, organisant et structurant le protoplasme initial.

De même, je me suis peu à peu entouré de compétences complémentaires à la mienne, étant à la base un homme de marketing en recherchant la différence en termes de fonctionnement et d'expérience, sans hésiter à recruter plus compétent...

### *Du manager à l'actionnaire*

La présence en bourse d'April Group en 1997 a introduit une dimension supplémentaire dans mes différentes postures de dirigeant.

Les contraintes du droit boursier, notre volonté de communiquer à la fois de façon transparente et à l'identique avec tous les publics internes et externes, au nom de la simplicité et de la cohérence, m'ont conduit à codifier un impératif nouveau dans notre management : c'est le fameux triptyque « clients, collaborateurs et actionnaires » et à mesurer désormais périodiquement depuis sept ans, le niveau de satisfaction des intérêts des trois parties prenantes en recherchant le meilleur équilibre. On aperçoit aisément les difficultés qui surgissent d'une telle situation.

Je possède plus de 60 % du capital de cette société, dont 32 % constituent le flottant du marché. Je dois poursuivre l'œuvre entreprise en 1988, en respectant nos principes fondateurs, véritables soubassement de notre dynamique de société de services, travailler sur la durée (dans notre métier, le facteur temps est considérable), répondre à des préoccupations par trop orientées sur le court terme de la part des marchés financiers et gérer mon patrimoine.

D'un côté, investir sur l'avenir, construire des portefeuilles d'activités nouvelles et de l'autre, produire des comptes trimestriels pour des publics qui ignorent la complexité du monde de l'entreprise, qui ne traduisent qu'en chiffres ce qui est aussi de la chair et qui se bercent de certitudes en croyant tout maîtriser sur la foi d'une hyper communication financière. Outre la cohérence du discours et de l'action, le chef d'entreprise cotée que je suis a pris le parti de la durée et de l'universalité dans son mode de fonctionnement.

Certes, nous devons créer de la valeur pour l'actionnaire (ce que nous avons réalisé en multipliant le cours de bourse par six en six ans), mais par effet d'annonce. Si la spéculation des marchés est un mal nécessaire pour assurer la

liquidité des valeurs, nous privilégions les relations avec les actionnaires long terme. Il n'y pas d'antinomie à octroyer d'excellents rapports qualité/prix aux clients, à rémunérer correctement les collaborateurs et à satisfaire les actionnaires à condition de ne rien laisser au hasard et de confier à des personnes différentes le soin de répondre des intérêts de chacune des catégories. Il est à cet égard remarquable que les entreprises à capitaux familiaux fassent mieux que le marché, tant en termes de croissance que de création de valeur sur de longues durées.

### *Manager, actionnaire, propriétaire*

Sur un plan plus personnel, la question de la motivation d'un dirigeant fortuné m'est régulièrement posée. En effet, une nouvelle race de dirigeants entreprend avec un objectif premier : l'enrichissement.

Je crois qu'il n'est pas sain de porter un projet de création d'entreprise avec ce seul objectif. Il y manque « l'élan du cœur guidé par le désir sincère de servir le monde et les autres ». Je connais de nombreux créateurs et repreneurs malheureux, après avoir fait fortune en cédant leur entreprise, et se retrouvant sans projet.

Le responsable ne peut trouver de motivation dans la possession, mais dans la création et la participation collective à un projet, dans « l'être-dirigeant » plus que dans l'avoir. Pour reprendre la pensée de Bergson, tant qu'il y a de la création, il y a de la joie. Le dirigeant, même riche propriétaire, continue de se construire par l'entreprise et d'autres engagements, qu'ils soient lucratifs ou bénévoles.

### *Construire l'avenir*

En 2003, j'ai pris la décision de consolider la séparation des grandes fonctions de l'entreprise. La difficulté à assurer durablement la défense des intérêts de toutes les parties prenantes, ainsi que ma volonté de conserver dans le groupe l'esprit entrepreneur de notre genèse, m'ont conduit à repenser la gouvernance de l'entreprise.



Nous avons transformé April en société à conseil de surveillance et directoire. J'ai été nommé, en décembre 2003, président du conseil de surveillance avec pour mission l'animation de ce conseil, le pilotage de la stratégie, la communication avec les actionnaires et les marchés financiers. Cette nouvelle posture me permet de prendre le recul nécessaire pour penser aux changements nécessaires à la croissance du groupe, de conserver la vision globale et de demeurer le gardien de nos valeurs et principes d'actions. Comme président du conseil de surveillance d'April Group et en parallèle, président d'Evolem, ma structure de capital investissent, je suis passé de la gestion opérationnelle à l'accompagnement stratégique et humain de nos dirigeants.

### Notre parti pris pour l'action

« *Pour diriger, il faut connaître les hommes. Pour connaître les hommes, il faut les écouter.* » (Auguste Detœuf).

L'entreprise est un lieu de complexité qui ne laisse pas de place à des théorèmes absolus. Cependant, ce que nous avons observé dans le cadre de nos missions de développement d'entreprise et d'accompagnement de dirigeants, nous conduit à risquer quelques conseils qui ont souvent fait preuve de leur efficacité sur le terrain.

Tout d'abord, le dirigeant doit travailler à construire et maintenir une cohérence acte/discours, passé/présent/futur, entreprise/environnement, c'est-à-dire être le porteur de sens de l'ensemble. Cela passe par une réflexion sur l'entreprise et sur l'homme dirigeant. Les premières questions sont fondamentales et d'ordre quasi-philosophique : *qui suis-je ? Que dois-je faire ?*

Le statut (actionnaire majoritaire, minoritaire, non associé) joue un rôle discriminant sur le comportement. Mais, au-delà, nous ne saurions trop insister sur la notion de responsabilité individuelle. Gardons-nous de l'illusion d'un contrôle collectif excessif qui conduit à une

irresponsabilité collective. Le dirigeant est le premier responsable économique et social.

Plus les pouvoirs sont concentrés, plus le risque de dérive et d'aveuglement est fort.

Le dirigeant entrera résolument dans un système de contrepouvoirs et de différences solides, tant du côté des collaborateurs que des organes d'administration et de contrôle (conseils et comités), sans sombrer toutefois dans la démagogie (souvent d'apparence).

Un dirigeant n'est pas éternel. Il n'est pas non plus de droit divin. Il convient de mesurer périodiquement son adéquation à la fonction pour anticiper son futur positionnement au regard des évolutions de l'entreprise et la recherche des complémentarités par l'élargissement de l'équipe de management. Toutefois, nous reconnaissons que cette mission d'évaluation est parfois difficile à mettre en œuvre...

Connaître l'entreprise, son histoire, ses valeurs, son mode de fonctionnement est aussi un passage obligé sans lequel la construction ne saurait être durable. Un dirigeant égocentré, même de bon niveau, n'aura de l'entreprise que la vision du borgne. L'entreprise est un corps vivant qui mérite le respect, en tout premier lieu de la part de celui qui la dirige.

Le dirigeant est le *primus inter pares*. C'est vers lui que se portent tous les regards de ceux qui en attendent de la passion, de la communication, de la décision et de l'action avec beaucoup de courage et d'exemplarité. Ces qualités sont malheureusement trop rares.

Enfin, mon ultime conseil portera sur la motivation. En premier lieu, celle des équipes qui nous entourent. Lorsque je rencontre un collaborateur quel que soit son niveau, je m'interroge systématiquement sur le socle de sa motivation : a-t-il un « territoire identifiable » avec des responsabilités ? Est-il fier de son entreprise ? A-t-il acquis dans l'entreprise des connaissances nouvelles ? Est-il intéressé financièrement à ses résultats ? Est-il considéré par son supérieur ?



En résumé, quels que soient le statut, la personnalité et l'histoire de l'entreprise, la dimension humaine, l'exemplarité du comportement

sont les déterminants d'une dirigeance efficace et durable.

## Bibliographie

Ghosn C., Ries P., *Citoyen du Monde*, LGE, 2005.

Lenhardt V., *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2002.

Welsch J., *Mon métier de Patron*, Village Mondial, 2005.

Senge P., Gauthier A., *La cinquième discipline*, First, 1991.

Robert G., Hagstrom J., *Stratégie de Warren Buffet*, Publications Financières Internat, 1997.

# Le parcours du dirigeant

Leonard D. SCHAEFFER<sup>1</sup>

Le dirigeant évolue en fonction des enjeux majeurs de l'entreprise : témoignage d'une expérience de dirigeant.

## Introduction

Le lundi 10 février 1986 fut le jour où je suis entré en fonction en tant que P-DG de Blue Cross of California. Lors de la réception de bienvenue, l'entreprise m'a offert une sculpture en forme de croix bleue taillée dans la glace d'environ 1,50 mètre de haut, et artistiquement décorée de crevettes roses. Cet objet d'une grande beauté était le plus bel exemple de dépense inutile que j'aie jamais vu. Lorsque j'ai demandé d'où il venait, on m'a présenté le chef pâtissier de l'entreprise. Ma première décision officielle fut de le licencier. Après tout, Blue Cross of California était à l'époque le moins performant des 77 régimes Blue Cross du pays, avec une perte d'exploitation annuelle de 165 millions de dollars. Dans une entreprise à la limite du dépôt de bilan, la sculpture de glace ne me semblait pas une activité fondamentale.

Dix-huit ans ont passé depuis le renvoi du chef-pâtissier. Au cours de cette période, Blue Cross of California s'est transformée en une puissante société par actions du nom de Well-Point Health Networks, une des plus grandes entreprises d'assurance médicale des États-Unis.

Elle est aujourd'hui au service de 15,3 millions de personnels de la santé et et d'environ 46 millions de personnes dans tout le pays, par le biais des régimes d'assurances pour les médicaments, les soins dentaires et la santé mentale. Mieux encore, notre chiffre d'affaires est passé de 2 milliards de dollars en 1987 à 21,2 milliards aujourd'hui. Nous avons fait des bénéfices chaque année depuis 1989.

L'entreprise a changé et j'ai connu moi aussi une transformation en tant que P-DG. Le style autocratique, où les ordres venaient d'en haut, que j'avais dû adopter pour redresser l'entreprise a laissé la place à un style plus détendu, s'attachant à motiver les autres, à agir plutôt qu'à les commander directement. Récemment, je suis passé du mode participatif à une direction réformiste, où le rôle du P-DG consiste à représenter les intérêts de l'entreprise dans un contexte plus large. Ce style de direction exige davantage d'interactions avec les clients, les élus et les autres dirigeants d'entreprise pour favoriser des changements fondamentaux dans un secteur, voire dans la société.

Au cours de mes trente ans de carrière, j'ai fini par comprendre que la dirigeance de

---

1. Traduit de l'anglais.

l'entreprise allait plus loin qu'une forte autorité exercée d'en haut. Ses différents aspects évoluent. Elle consiste à définir des changements concrets en fonction des besoins et des vicissitudes de la personne, de l'entreprise, du secteur, et même du monde. En d'autres termes, la dirigeance n'est pas un état, c'est un parcours. Il n'y a pas toujours des lignes de partage bien nettes entre un style de direction et un autre ; un dirigeant autocratique doit parfois être participatif et un réformateur doit parfois agir en autocrate. Mais, en réfléchissant bien aux différents rôles que j'ai dû assumer à différents moments, je suis devenu mieux à même d'ajuster la manière dont je prends les décisions, communique avec les personnes et gère mon temps.

### L'autocrate

L'autocratie, que j'ai pratiquée dans les premières années de ma carrière - avant même d'arriver à Blue Cross - est le style de direction le plus pénible et le moins intéressant qui soit. Mais il a sa place, notamment dans le contexte d'un redressement d'entreprise. Lorsqu'une entreprise doit changer relativement rapidement, il est beaucoup plus important de prendre des décisions et de les faire exécuter que de prendre le temps d'essayer d'amener d'autres personnes à partager votre façon de voir. C'est pourquoi je définirais un dirigeant autocrate, non pas comme une personne qui malmène les autres sans raison, mais comme l'équivalent dans l'entreprise, d'un chirurgien au service des urgences, contraint de faire tout ce qui doit être fait pour sauver la vie d'un patient. L'autocratie fait souvent de la peine et suscite l'hostilité. Ce que le P-DG peut faire de mieux pour arranger les choses est d'assumer ses responsabilités personnelles, agir rapidement et rester concentré sur la mission à remplir.

J'ai reçu mes premières leçons d'autocratie en 1970, lorsque j'étais directeur du service de santé mentale de l'Illinois, puis directeur du bureau du Budget de cet État. À ce poste, j'avais

la tâche de tailler dans le budget, conformément aux instructions venues d'en haut, données par le gouverneur.

En 1977, je suis entré au service du gouvernement Carter en tant qu'administrateur en chef de l'administration américaine pour le financement des services de santé (HCFA) qui venait d'être créée. La HCFA devait regrouper deux agences distinctes, Medicare et Medicaid, en une seule entité. J'ai reçu des directives m'enjoignant d'en renforcer l'efficacité de la nouvelle entité, en instaurant une politique commune d'achat des services médicaux pour Medicare et Medicaid.

En conséquence, une des premières mesures était de rassembler les 4 600 employés sur un seul lieu de travail. Un déménagement serait une chance d'instaurer au départ une efficacité nouvelle dans la HCFA : lorsque les employés changent de locaux, leurs vieilles habitudes sont modifiées. Évidemment, l'opposition à ce projet fut aussi forte que prévisible.

Pour éviter que l'on torde le cou à ce projet, j'ai dû agir de manière autocratique. Mon mandat était clair et j'ai découvert quelques tactiques utiles pour que l'on m'aide à l'accomplir. Une fois que j'eus prononcé les mots magiques : « *Si cela ne marche pas, j'en prends la responsabilité* », les hommes politiques et les administrateurs qui s'opposaient au déménagement commencèrent à coopérer et cessèrent de menacer de faire obstruction à la réorganisation. J'ai aussi joué sur la surprise : nous n'avons pas annoncé le regroupement à l'avance, ce qui aurait donné à ses adversaires le temps de bloquer ou de retarder le projet. Les personnels ont donc fusionné pendant les vacances parlementaires. L'effet de surprise fonctionna : la HCFA est devenue le Centers for Medicare & Medicaid Services, organisme public unifié de services de santé qui fournit une couverture médicale et des prestations à près de 70 millions de personnes dans l'ensemble du pays.

Si mon expérience dans l'administration fédérale et l'administration d'État fut mon camp

d'instruction en matière d'autocratie, Blue Cross of California fut mon champ de bataille. C'était une bureaucratie très désorganisée. Elle était née de la fusion entre deux organisations Blue Cross distinctes, l'une en Californie du Nord, l'autre en Californie du Sud, ayant chacune leurs propres systèmes administratifs. Ni l'une ni l'autre n'avait de processus annuels budgétaire ou de planification. Vers le milieu des années 1980, des millions de clients avaient quitté Blue Cross pour d'autres organismes médicaux, en raison des primes en constante augmentation et de la baisse de la qualité du service. L'entreprise perdait près d'un million de dollars par jour.

En raison de cette hémorragie financière et des pressions exercées par le Conseil d'administration pour redresser rapidement la situation, je devais jouer le méchant : en dix-huit mois, j'ai été contraint de licencier près de la moitié des 6 000 employés de l'entreprise. Je n'ai eu aucun scrupule à me défaire des principaux dirigeants, qui avaient conduit l'entreprise au bord du gouffre, mais il me fut pénible de renvoyer les travailleurs en bas de l'échelle qui n'étaient pas responsables des erreurs de direction. Certes, l'entreprise a agi humainement, en offrant aux personnels licenciés des services de reclassement et le maintien de leur couverture médicale, mais sur un plan personnel, il était désagréable de voir tant de braves gens perdre leur emploi à cause des erreurs de la direction précédente.

Il fut également pénible de voir que Blue Cross était au bord du dépôt de bilan ; si les choses ne changeaient pas rapidement, des millions de Californiens seraient privés d'assurance médicale.

Heureusement, cela ne s'est pas produit. En 1989, l'entreprise avait rebondi : les finances se stabilisaient, le nombre des adhésions remontaient lentement et les revenus augmentaient. En janvier 1993, la société WellPoint Health Networks fut introduite en bourse et en 1996, elle fut recapitalisée pour devenir la société

mère. Avec la stabilisation et la croissance de l'entreprise, ma période de direction autocratique arrivait heureusement à son terme.

### Le dirigeant participatif

Mon rôle en tant que P-DG était maintenant de veiller à assurer le succès à long terme de l'organisation. Les priorités de l'entreprise avaient changé et la manière d'exercer mes fonctions devait donc changer.

Je devais contribuer à faire de l'entreprise un des leaders du secteur en participant aux prises de décisions courantes, sans les prendre réellement. Les décisions autocratiques ne marcheraient plus, l'entreprise était trop grande. Il incombait aux collaborateurs de Blue Cross-WellPoint qui, étant les plus proches de nos clients et de nos partenaires, de prendre les bonnes décisions en s'appuyant sur leur connaissance personnelle du secteur. Une direction participative, un terme inventé par Rensis Likert, chercheur à l'Université du Michigan, implique que le P-DG reçoive assez d'informations de ses employés pour prendre les décisions stratégiques importantes, mais qu'il laisse la mise en œuvre de cette stratégie aux responsables sur le terrain. Sur la base de mon expérience, cette forme de direction est appliquée au mieux si l'on emploie une méthode formulée à l'origine par des consultants de McKinsey : sous une direction à la fois ferme et souple, la définition des objectifs, budgets et stratégies sont strictement contrôlés au sommet, tandis que le personnel dispose d'une grande liberté d'action pour réaliser les objectifs, tout en respectant le budget.

Voici comment cela fonctionne à WellPoint. Chaque année, l'équipe dirigeante assigne quatre ou cinq objectifs très clairs à l'entreprise. Nous élaborons les stratégies appropriées pour remplir chacun de ces objectifs, et nous imprimons les objectifs et les stratégies, ainsi que la déclaration de mission qui chapeaute le tout, sur une carte au format de poche, pour tous nos collaborateurs. Chaque dirigeant doit alors

prendre quelques engagements pour la réalisation de ces objectifs. Par exemple, si l'objectif est : « Utiliser l'innovation et le service pour augmenter notre valeur pour les clients », chaque président de division sera tenu de proposer de nouveaux produits ou moyens innovants de fournir des services de haute qualité aux membres, cotisants, agents ou intermédiaires et prestataires de soins de WellPoint, de manière à ce que l'entreprise en retire un bénéfice tangible au niveau du résultat financier.

Il est possible que cette liste d'objectifs exigeants ressemble à ce que toutes les entreprises font et refont. La différence est que même si nous exigeons une stricte application de nos stratégies (fermeté), nous imposons peu de restrictions quant à la manière dont les dirigeants les réalisent (souplesse). En respectant rigoureusement le budget et les stratégies établies, les responsables de terrain de WellPoint découvrent des opportunités commerciales étonnantes que des dirigeants ne peuvent pas voir.

Voici un exemple. L'une des missions de notre entreprise est de proposer un choix de produits de services de santé qui permettent aux intéressés de décider de leur avenir médical et financier. Un de nos objectifs est donc : « Nous offrons un choix de services de santé ». Pour répondre à cet objectif, Denny Weinberg et Deborah Lachman, tous deux cadres supérieurs responsables des services aux petites entreprises, se sont interrogés et ont dit : « *Tout cela est très bien, Leonard, mais que veux-tu dire par choix ?* » Je ne leur ai pas donné d'explication ; c'était à eux d'utiliser leur connaissance du marché pour le savoir. Leur objectif était de donner un plus grand choix à leurs clients, tout en réalisant une croissance de 15 % dans le segment des petites entreprises. Tant qu'ils restaient dans les limites réglementaires et éthiques, Denny et Debbie avaient le choix des moyens.

La composante « fermeté » de la formule intervint lorsque Denny, Debbie et leurs colla-

borateurs ont commencé à tracer des plans pour réaliser cet objectif. Ils ont d'abord concocté un plan d'attaque principal (plan A) et deux plans de secours (plans B et C), puis ils ont fixé des étapes pour chacun d'eux. S'ils réalisaient ou dépassaient le plan, tout irait bien. Sinon, ils lanceraient un des plans de secours (plan B puis plan C). Personne ne leur a dit comment réaliser les objectifs, mais en tant que cadres supérieurs, Denny et Debbie savaient qu'ils pouvaient se retrouver au chômage s'ils ne les réalisaient pas. Beaucoup de ceux qui observent ce système fermeté/souplesse se demandent comment il est possible de faire son travail, avec tous ces exercices de planification et le temps que l'on passe à étudier, mettre en œuvre et mesurer les objectifs. Mais les employés me disent que ces directives strictes facilitent en fait la gestion quotidienne de leur travail, car ils ne perdent jamais de vue ce qu'ils doivent faire. Ils connaissent leurs priorités.

En outre, le processus de recherche nécessaire à l'accomplissement des objectifs dans le cadre du budget produit parfois des idées innovantes. Après une étude minutieuse des assurances offertes aux petites entreprises, Denny et Debbie ont découvert que personne n'offrait un choix personnel aux employés. Au lieu de cela, les petites entreprises achetaient des programmes de couverture standardisés qui répondaient aux besoins généraux, mais pas aux cas particuliers.

Ils se sont demandé s'il n'était pas possible de définir un coût moyen de l'assurance maladie dans une petite entreprise. Si un assuré était disposé à payer une prime plus importante pour une couverture chère qui couvrirait des maladies chroniques (comme le diabète) et si les employés plus jeunes choisissaient d'être couverts seulement en cas de catastrophe, la petite entreprise serait en mesure d'avoir un régime qui couvrirait à la fois les maladies chroniques et les catastrophes, tout cela pour le même prix que leur plan actuel. Après avoir étudié plusieurs modèles du type « qu'est-ce qui se

passerait si ? », ils ont découvert qu'en fait il serait possible d'offrir une couverture variée à tous les clients de leur segment de marché à des prix concurrentiels. Le nouveau produit, Employee Elect (choix de l'employé), permet aux employés des petites entreprises de choisir entre neuf types de couverture maladie correspondant à leurs besoins personnels. Aujourd'hui, Employee Elect est l'un de nos plans les plus demandés.

Nos processus exigeants demandent du temps, mais ils marchent. Résultat final ? Pendant 39 trimestres consécutifs nous avons réalisé ou dépassé les attentes des actionnaires, alors que certains de nos concurrents ont dû restructurer ou sont devenus susceptibles de se faire racheter.

Il n'est pas toujours facile d'être un dirigeant participatif, surtout pour un autocrate convalescent comme moi. Cela m'impose de lâcher prise. Je suis obligé de faire confiance aux personnes qui travaillent pour moi et de croire qu'elles prendront de sages décisions de gestion. Elles doivent être assez perspicaces pour corriger leurs propres erreurs, sans que j'intervienne. La direction participative est périlleuse dans une entreprise aussi géographiquement dispersée que WellPoint. Je dois croire que les directeurs régionaux savent ce qui est préférable pour les clients et les employés dans leur territoire.

## Le réformateur

Maintenant que la capacité de WellPoint à tenir ses promesses envers ses clients et ses actionnaires est devenue plus sûre, j'ai pu consacrer plus de temps à pratiquer un style de direction réformiste. Un réformateur démontre ce qui est possible. Il défie les conventions et s'efforce obstinément de rendre le monde meilleur.

J'ai le sentiment que le défi à relever consistait pour moi à changer le secteur, universelle honni, de la gestion des services de santé, de manière à ce que les consommateurs aient le

sentiment qu'ils peuvent faire confiance à leur fournisseur d'assurance-maladie. Cela comporte des risques. Par exemple, en juillet 1998, WellPoint a tenté une démarche pour obtenir que des médicaments antiallergiques comme Claritin et d'autres antihistaminiques soient disponibles sans ordonnance. L'idée était née de notre programme serré de planification : la principale menace qui pèse sur la préservation des remboursements des médicaments sur ordonnance tient à l'augmentation vertigineuse de leur prix. Nous faisons naturellement tout notre possible pour affecter ces coûts aux médicaments sur ordonnance qui représentent la meilleure valeur pour nos clients. Cela implique de proposer des médicaments génériques lorsque cela est possible et d'éduquer nos membres sur l'importance qu'il y a à respecter la posologie de leurs médicaments. Mais nous devons faire encore plus.

Robert Seidman, directeur des services pharmaceutiques de WellPoint, a examiné nos frais, en matière de médicaments sur ordonnance et s'est aperçu qu'une des catégories de médicaments les plus prescrites étaient les anti-allergiques. Ces médicaments sont en vente libre dans la plupart des pays et, lorsqu'ils sont pris à la dose prescrite, peuvent avoir moins d'effets secondaires que certains médicaments anti-allergiques en vente libre. Rob a constaté qu'une première ordonnance d'anti-allergiques, y compris la consultation médicale, pouvait coûter 165 dollars et 65 dollars par renouvellement. L'autre solution anti-allergique la plus courante est XX, qui se vend 4,50 dollars. XX est aussi efficace que le premier, mais il a des effets secondaires sédatifs contre-indiqués lorsque l'on conduit une voiture. Ceci nous conduisit à nous demander : « Pourquoi les patients et les assureurs devraient-ils payer 165 dollars pour un médicament sur ordonnance, alors qu'un médicament de 4,50 dollars peut être néfaste ? » Rob a étudié les règlements de la FDA (Food and Drugs Administration) qui permettent de mettre en vente libre un médicament soumis à ordonnance. Il a découvert que, bien que cela

ne se soit jamais produit auparavant, une entreprise extérieure au secteur pharmaceutique pouvait adresser une demande à la FDA pour décider d'une telle conversion. Il a également découvert une réglementation peu connue qui dit que tout médicament sans danger et efficace pour le consommateur et ne nécessitant pas de surveillance médicale, qui peut traiter avec succès une maladie auto-diagnostiquée, ne doit pas faire l'objet d'une ordonnance. Sur cette base, nous avons introduit une requête demandant que les anti-allergiques incriminés soient retirés du tableau des médicaments sur ordonnance. Une commission de la FDA a approuvé cette requête, ce qui a permis de mettre ces produits en vente libre, réduisant le coût général des prescriptions pour les patients et les assureurs. Mieux encore, les consommateurs peuvent disposer d'un médicament anti-allergique qui ne leur fera aucun mal.

Notre objectif n'était pas de nuire aux sociétés pharmaceutiques ; nous sommes favorables à tous les médicaments sur ordonnance qui aident les patients, mais la demande adressée était une démarche sensée, qui supprimait des coûts inutiles pour le système. Dans cette affaire, j'ai découvert qu'il était possible pour un chef d'entreprise d'introduire de vrais changements à l'échelle d'un secteur.

Être un réformateur apporte des satisfactions, mais cela comporte aussi des difficultés. Mes horaires sont bien plus longs que lorsque je ne m'occupais que de WellPoint. Je passe 30 % de mon temps à rencontrer des personnes étrangères à l'entreprise, notamment des représentants des autres sociétés et du gouvernement,

pour discuter des pratiques et stratégies en matière de services de santé. En ma qualité de réformateur, je suis devenu la cible de leurs questions les plus difficiles. Malgré ce que certaines personnes peuvent croire, je ne dispose pas d'une boule de cristal qui me permette de voir l'avenir des services de santé. En fait, je passe la majeure partie de mon temps - dans les avions et parfois dans mon lit, à deux heures du matin - à y penser.

## Conclusion

À chaque phase de mon parcours, j'ai eu un objectif concret : fusionner deux grandes organisations, lutter pour la survie d'une entreprise, faire réussir ma société sur le marché et modifier en l'améliorant le secteur des services de santé. J'ai été plus efficace, en étant capable de modifier mon style de direction, chaque fois qu'un nouveau défi s'annonçait. Il n'est pas toujours facile de changer de casquette ou de modifier la manière d'évaluer une situation. Sous la pression, beaucoup de gens reprennent le style ou la méthode qui avait fonctionné lors de la crise précédente qu'ils ont connue. Mais les anciennes méthodes fonctionnent rarement dans des situations nouvelles et difficiles.

En fin de compte, les exigences du marché ont modelé mon parcours de dirigeant. En fait, j'ai appris qu'en étant attentif aux processus et en constituant des équipes qui soient aussi décidées que moi-même à réaliser les objectifs, il est possible de créer quelque chose qui dure plus longtemps que tout ce qui a pu être sculpté dans la glace.



# Le parcours initiatique du futur dirigeant

Maryse DUBOULOY

Pour devenir dirigeant, il ne suffit pas au manager à haut potentiel d'acquérir de nouvelles compétences ou connaissances au cours de sa formation, de gagner en ouverture d'esprit et en autonomie en s'expatriant ou encore de gérer des projets transverses d'envergure. Le risque serait même celui de renforcer son conformisme. Il lui faut véritablement partir à la reconquête de lui-même, de son désir et de son potentiel de créativité. Il peut y parvenir en transformant ce parcours en un véritable parcours initiatique, fait de renoncements, de doutes, d'épreuves diverses et de rituels d'intégration.

## Introduction

L'approche du départ à la retraite pour les cadres supérieurs et les dirigeants nés au moment du baby-boom rend plus urgente et importante que jamais la question de leur relève par des personnes susceptibles d'assurer la pérennité et le développement des entreprises pour un avenir qui s'annonce pour le moins tourmenté et incertain. Comment les repérer, les recruter, les former, les fidéliser ? Dans quelle mesure les moyens déployés à cet effet, par les entreprises, ne risquent-ils pas de renforcer le conformisme des jeunes managers à haut potentiel ? Dans quelle mesure peuvent-ils transformer un manager à haut potentiel en un « *outstanding leader* » (Boyatzis et van Oosten, 2003) quand on nous dit qu'un monde les sépare ?

En fait, seul un petit nombre parvient à trouver les ressources personnelles suffisantes pour transformer ce qui semble être une voie royale d'accès aux postes de cadres supérieurs en un

quasi-parcours initiatique qui leur permet de se transformer eux-mêmes et de transformer leur regard sur le monde. Parcours initiatique et rituels de passage aident à travers les difficiles remises en question de soi, le questionnement de ses valeurs et les crises qui accompagnent un tel changement identitaire. L'accession à un monde nouveau, à un statut supérieur, se fait par l'acquisition de connaissances nouvelles, des expériences et des apprentissages nouveaux, mais elle comporte aussi des doutes, des épreuves, des renoncements et des pertes. C'est à ce prix que le futur dirigeant accède à plus de compréhension de lui-même et des autres, à plus d'altruisme, de sens moral et éthique. Etape après étape, il est davantage en mesure de mobiliser, énergie, intelligence et émotions au service de son entreprise. Ainsi, on peut continuer à affirmer que tout dirigeant est un *self made man* : nul ne peut se substituer à lui pour parcourir le chemin qui conduit à la découverte de soi et de son désir. Après avoir été reconnu et autorisé par toutes sortes de

personnes et d'instances, le (futur) dirigeant doit se reconnaître lui-même et s'autoriser de lui-même<sup>1</sup>. Cet article vise à montrer comment certains dispositifs de gestion de carrière, d'accompagnement et de formation des managers à haut potentiel, rendent possible et facilitent ce difficile cheminement pour certains participants à la course aux postes de direction, alors qu'ils renforcent le conformisme d'autres.

### **Du manager au dirigeant : le chemin à parcourir**

Alors que le dirigeant a des préoccupations de long terme, le manager est davantage orienté court terme. L'un construit une vision de l'avenir, quand l'autre se préoccupe de tactique, quand le dirigeant se soucie du pourquoi, le manager se focalise sur le comment. Quand l'un regarde l'avenir, l'autre se limite au présent et au futur proche. L'un a du charisme, quand l'autre doit principalement compter sur son autorité hiérarchique pour mobiliser ses équipes. La seule autorité hiérarchique et les compétences « techniques » du dirigeant – décider, organiser, planifier, contrôler – n'assurant déjà plus ni sa légitimité, si sa capacité à mobiliser les personnes, on attend également de lui qu'il ait cette intelligence émotionnelle faite de conscience et de maîtrise de soi, d'empathie, de motivation, qu'il soit capable de déployer ces compétences relationnelles qui permettent de définir une vision, mobiliser les hommes, communiquer. L'intuition, la créativité, la capacité à prendre des risques pour mener à bien les indispensables innovations font plus que jamais partie des facteurs décisifs de la réussite du dirigeant. Ainsi, celui qui veut devenir dirigeant se doit d'apprendre à gérer l'entreprise et sa carrière, mais il est supposé gérer ce qu'il est fondamentalement, au plus profond de lui-même. C'est de son désir dont il s'agit.

Paraphrasant Shakespeare, Bennis (2004) évoque les sept âges de la vie d'un leader, chaque étape vers la direction apportant son lot de crises et de défis à relever. C'est à la fois, la capacité d'adaptation du futur dirigeant qui est mise à l'épreuve, mais également sa capacité à surmonter les échecs et les pertes, sa capacité à se réinventer lui-même, sans cesse. Il suffit d'écouter les dirigeants ou de lire leur biographie pour entendre la réconciliation des opposés dans une même personnalité :

- homme (ou femme) d'action, ils se découvrent des capacités de réflexion ;
- pragmatiques, les voilà visionnaires ;
- autoritaires, ils se montrent conciliants ;
- les hommes (re)découvrent leur part de féminité (et réciproquement) ;

Alors qu'ils sont tournés vers l'avenir, des modèles identificatoires et des valeurs resurgissent du passé.

Les entreprises, chacune selon son environnement, sa culture, ses besoins, ses représentations de l'avenir, déploient force moyens pour identifier, recruter, former et retenir ces futurs dirigeants. Repérage dans les grandes écoles, création de « viviers » ou de « pépinières », attribution de mentor, rémunération, système d'évaluation, système de reconnaissance, parcours de formation, mobilité, séminaires, internationalisation de la carrière, coaching, comité de sélection font partie de cette panoplie désormais classique... Or si les dispositifs mis en place sont efficaces pour gérer la carrière des hauts-potentiels, le sont-ils réellement pour former les dirigeants ? La carrière du haut-potentiel n'est-elle pas basée sur le principe de base de l'effet Pygmalion : la performance d'une personne est avant tout le reflet des attentes de ses supérieurs ? N'étant souvent que le fruit de son conformisme, de sa capacité à devenir ce qu'on attend de lui, comment un manager peut-il se transformer en cet individu d'exception qu'est un dirigeant ?

1. Selon la formulation de Lacan (Blondel, 2004).

Dans un précédent article, nous avons démontré que, afin de ne pas risquer d'être en désaccord avec eux-mêmes et leurs valeurs, nombre de managers à haut potentiel viennent à renforcer leur faux-self, ce mécanisme de défense qui les protège de longue date contre un environnement qu'ils perçoivent comme menaçant. Alors que le conformisme est un comportement conscient, le faux-self est un mécanisme inconscient. Petit enfant déjà, ils se sont identifiés à ce qu'on attendait d'eux, renonçant à être ce qu'ils auraient pu être s'ils avaient osé affronter l'éventuelle insatisfaction de ceux qui les ont éduqués. Ce comportement leur procurait amour, reconnaissance et récompense. C'est comme cela qu'ils sont devenus de « bons » élèves, de « bons » étudiants, de « bons » managers sans jamais plus se poser la question de savoir s'ils avaient envie d'autre chose. Dans l'entreprise, les comportements et compétences requises pour accéder au poste de dirigeant deviennent non seulement leurs références, mais elles finissent par exclure les autres compétences possibles. L'idéal de l'entreprise se substitue à leur idéal du moi. Leur différence, leur originalité, leur désir ont inconsciemment été sacrifiés aux représentations et au désir de l'autre. Or pour devenir dirigeant, ils doivent retrouver leur vrai-self.

### Parcours initiatique et rituels de passage

Le chemin pour redécouvrir ce qu'il est vraiment, pour laisser la place à son vrai-self ne peut être que long et douloureux. Comme tout parcours initiatique, il est fait de séparations et de renoncements, puis d'errance, de marginalité et de doutes, puis vient le temps de l'intégration. Autant d'étapes (préliminaires, liminaires et post-liminaires) identifiées dans les rites de passage qui rythment ce parcours.

Les préliminaires sont ces rites qui marquent le franchissement d'un seuil. C'est un temps de séparation qui permet à l'individu de renoncer aux prérogatives, comportements de l'univers qu'il va quitter. Leur fonction est égale-

ment de contenir les émotions liées à la perte et l'angoisse face à l'inconnu et l'incertitude de ce qui va advenir. Les liminaires représentent l'étape intermédiaire, le passage entre les deux mondes. C'est un état de marge, de mise à l'écart ; c'est le lieu des épreuves qui confrontent l'individu à sa propre mort ; c'est aussi le lieu de toutes les potentialités : toutes les issues sont possibles. L'individu n'est plus ce qu'il était préalablement, mais nul ne sait encore ce qu'il peut devenir. Il va devoir se déterminer lui-même. Nul ne peut décider pour lui. C'est son propre désir qui va lui permettre de franchir le seuil qui le mène à un mode nouveau. Les post-liminaires s'accompagnent de rites d'intégration où la personne est initiée et rejoint son nouveau groupe.

La fonction de ces rites est de rassurer contre l'angoisse de séparation et la peur devant l'inconnu, de traverser les épreuves et les souffrances qui leur sont attachées, de faciliter le changement d'identité, d'assurer la cohésion du groupe autour d'un idéal fort.

### L'expatriation : être un peu moins étranger à soi-même

Il ne s'agit pas de passer en revue toutes les étapes du parcours d'un manager à potentiel, mais de se focaliser sur certaines d'entre elles et de montrer en quoi elles peuvent avoir une fonction initiatique pour ceux qui oseront se confronter aux épreuves qu'ils rencontrent au lieu de se comporter, une fois de plus, en « bon » élève et « bon » manager, se condamnant ainsi, à terme, à demeurer dans les zones intermédiaires de management.

Dans nombre d'entreprises, il est vivement souhaité que le manager à potentiel occupe un poste à l'étranger. L'expatriation permet de tester l'indispensable capacité d'adaptation, l'autonomie et l'ouverture d'esprit de ceux qui partent. Au-delà des traditionnelles étapes du processus d'adaptation culturelle que sont la lune de miel, la désillusion et enfin l'adaptation, l'expatriation peut représenter un authentique

parcours initiatique fait d'une succession d'étapes de séparation, d'apprentissage, et d'intégration. En cela, elle représente une véritable opportunité de découverte de soi et de maturation.

Le film *Tanguy* a montré avec humour combien la dépendance aux parents peut se prolonger tardivement. À cette dépendance économique et sociale s'ajoute parfois une dépendance psychique inconsciente aux injonctions et modèles parentaux ou organisationnels, qui fait que certains jeunes adultes, préoccupés à reproduire inconsciemment l'histoire de leurs parents, ont du mal à inventer leur propre histoire. L'expatriation devient alors l'opportunité rêvée pour couper court à cette répétition. Or, couper est du côté du passage à l'acte et non de la prise de conscience et de l'élaboration de l'expérience.

Certains ne voient dans les préparatifs de départ que la dimension administrative (papiers administratifs à remplir, découverte du pays d'accueil, quitter un logement pour en trouver un autre...), quand, pour quelques-uns, c'est l'étape préliminaire d'un rituel de passage. C'est l'occasion d'un questionnement sur ses attachements, son projet de vie professionnelle et familiale, ses représentations de l'étranger et de la différence. L'entre-deux de l'expatriation se subdivise en plusieurs périodes successives. Dans un premier temps la confrontation avec l'étranger est vécue comme la possibilité de se libérer des contraintes familiales ou organisationnelles vécues en France, de laisser tomber quelques masques. C'est la « lune de miel » de la découverte. Mais l'expatrié se désillusionne plus ou moins rapidement pour se sentir véritablement étranger et confronté à la différence dans ce qu'elle peut avoir d'irréductible et d'inaccessible. Progressivement, sa famille lui manque. Cette prise de conscience s'accompagne souvent de tristesse, de sentiments de solitude. C'est le moment que certains choisissent pour interroger leur relation à eux-mêmes et aux autres, pour remettre à en question des choix existentiels fondamentaux. Ils font le

deuil des imagos parentales renonçant à les voir à travers leur regard d'enfant pris dans des problématiques œdipiennes. L'expatriation leur permet de trouver leur juste place d'adulte mature dans les différents environnements familiaux, professionnels, sociaux et culturels qui sont les leurs. Ils acceptent plus volontiers leurs limites et partent à la découverte de ce qui leur reste accessible et non pas de ce qu'il convient de faire ou de ce qu'on les autorise à faire. Ils ont aussi découvert le prix à payer pour « grandir ».

Cependant, certains se refusent à traverser les souffrances du questionnement et des renoncements que tout ceci représente. Ils se replient frileusement sur la communauté des expatriés projetant sur l'extérieur, et particulièrement sur le pays d'accueil, leur incapacité à accepter les vraies différences, leurs limites et les règles d'un jeu qu'ils ne maîtrisent pas. Ils sont d'autant moins prêts à supporter un retour qui est presque toujours décevant. En effet, l'étape de l'intégration à une nouvelle communauté, avec ses rituels d'accès à un nouveau statut se fait souvent attendre. Alors qu'ils attendaient promotion et reconnaissance, la frustration réapparaît, car souvent ils perdent une partie de l'autonomie et des responsabilités qu'ils avaient à l'étranger et ils se retrouvent dans l'anonymat des sièges sociaux... Ainsi ceux qui ont évité les épreuves passent à côté de l'opportunité d'une découverte de soi et des autres, mais ils risquent également de se barrer les voies d'accès aux postes de direction tant convoités.

## La formation

C'est l'occasion d'accepter la transformation de soi et de son regard sur le monde. Tout parcours vers les postes de dirigeant inclut un ou plusieurs temps de formation. Les concepteurs de ces programmes ont pris en compte les reproches faits aux formations construites sur le modèle des MBA nord-américains qui se limitent à la transmission de connaissances, qui fabriquent des individus bardés de connaissances

conventionnelles, mais non critiques, des individus moulés sur le même modèle. Des programmes à multiples facettes voient donc le jour.

Ces formations présentent, elles aussi, certaines des caractéristiques identifiées dans les rituels de passage - le participant doit être sélectionné selon des modalités diverses - il se retrouve hors de son contexte professionnel lors de séminaires résidentiels, ou pour un voyage d'étude ou une mission à l'étranger, il doit réaliser un projet individuel ou collectif dans lequel il est supposé mettre en pratique les connaissances acquises, souvent la charge de travail est importante et il doit sacrifier momentanément nombre d'éléments de sa vie personnelle ; autant d'épreuves à supporter.

Si l'hétérogénéité des participants, la diversité des méthodes pédagogiques permettent la confrontation et la mise en perspective, ces formations sont aussi le lieu de reproduction du "bien penser" de la pensée instituée dans les écoles, le lieu de transmission du « bien agir » et des comportements conformes à travers la présentation des « bonnes pratiques » par les divers directeurs qui viennent en faire l'exposé<sup>1</sup>. Si aucun dispositif particulier - tel que le coaching, n'est mis en place, les opportunités de s'interroger sur soi-même sont rares. Une fois de plus, c'est chaque participant, qui, individuellement, doit décider s'il veut prendre le risque de ce que certains participants à ces programmes ont appelé « un retour sur soi » ou encore « la déconstruction et la reconstruction de soi », et de leur façon de penser et de tout ce qu'ils avaient appris préalablement.

### La gestion de projet transversal

Une étape fréquente dans le parcours d'un futur dirigeant consiste à passer par la case « chef de projet ». Une fois encore, on retrouve des éléments des rituels de passage. En guise de renoncement, le futur dirigeant doit se défaire

de ce qui a assuré le plus souvent sa réussite jusqu'à ce jour. Il s'agit d'abandonner, d'une part, son expertise technique au profit d'une capacité à intégrer les expertises des autres. Il est dorénavant confronté à la complexité des situations où, derrière de problèmes de gestion, l'économie, la technologie, la sociologie et la psychologie s'entrechoquent. Il occupe une place nouvelle pour lui, à la marge de l'organisation traditionnelle. Il lui faut inventer un autre mode de relation avec les membres de son équipe, de nouveaux comportements, de nouveaux modes de décision. Il doit passer d'un management dont la légitimité était en grande partie assurée par son autorité hiérarchique, à un management basé sur sa capacité à convaincre, influencer, négocier. Il lui faut être homme de réseau, politique et stratège, à l'écoute de la complexité organisationnelle, des jeux de pouvoir formels et informels. Il doit apporter la preuve de sa capacité à intégrer les différentes logiques, les différents points de vue, les contradictions, voire les paradoxes. En permanence, il évolue entre anticipation et adaptation, formel et informel, vision globale et attention au détail (capacité à détecter les signaux faibles), action et réflexion, entre passé, présent et avenir, rigueur et souplesse. À lui de découvrir que les deux propositions d'une contradiction ne sont pas nécessairement exclusives, et que c'est souvent le refus de la complexité qui provoque cette perception de contradiction. Il lui faut apprendre à changer de point de vue, recontextualiser, mettre en perspective, renoncer aux visions simplistes et réductionnistes si tentantes sous prétexte d'efficacité immédiate et d'urgence dans la prise de décision. Il lui faut reconnaître que l'ambivalence est une réalité, que la dialectisation est un exercice fort salutaire qui permet de sortir des paradoxes apparents. L'idéal de certitude de bien des managers ne ressort pas indemne de ce type d'épreuves. Une fois encore, c'est une succession d'apprentissages délicats,

1. Toutefois, ceci est à nuancer, dans la mesure où il s'agit de programme développé à l'extérieur des entreprises comme les Executive MBA proposés par la plupart des grandes écoles de gestion en France.

difficiles et douloureux, un véritable travail de deuil pour celui qui ambitionne de devenir dirigeant. Tous ne passent pas avec succès ces épreuves, même si, de plus en plus fréquemment, on met un coach à leur disposition, ou ils ont recours à un mentor.

### **Les passeurs des rituels d'intégration : mentors, coachs**

Si les hauts potentiels se reconnaissent rarement une filiation, les dirigeants, au contraire, évoquent tous un personnage qui a eu sur eux une influence déterminante. Ce personnage a quelque chose du passeur : celui qui aide le manager à passer dans un autre univers, à l'image de Charon qui fait passer les âmes d'un bord à l'autre du fleuve. Dans les entreprises, on retrouve deux personnages qui peuvent occuper cette place, chacun à leur façon : le coach et le mentor. Tous les deux jouent également, à leur façon, le rôle d'intégrateur qui apparaît dans la phase post-liminaire des rites de passage.

Le mentor est un agent de socialisation, il facilite l'intégration dans l'entreprise. De plus en plus souvent, les entreprises offrent, à tout jeune cadre qui arrive, la possibilité d'avoir un mentor (le plus souvent, la cooptation mutuelle est plus efficace que la nomination d'un mentor). Le rôle de celui-ci, tel le percepteur de Télémaque, est d'éduquer et initier le nouveau venu. Issu du sérail, il sert de modèle, apporte son appui, donne des conseils et du feedback, aide dans l'orientation de carrière et contribue à la visibilité de son « protégé ». Cette relation s'établit généralement sur plusieurs années. Le mentor est essentiellement un personnage bienveillant qui rassure le manager dans les moments difficiles et lui montre la voie. Son rôle, malgré toutes les variations liées aux individus eux-mêmes, consiste davantage à apporter des réponses qu'à pousser son protégé au questionnement.

C'est le coach qui occupe cette position d'aiguillon et qui pousse au questionnement,

même si ses interventions visent à l'amélioration de la performance des managers. Son questionnement maïeutique permet au manager d'éclairer la complexité de l'environnement, en forçant les changements de perspective, en dialectisant les contradictions. Le coaching vise à lever le voile de sa propre cécité. Il encourage cette rencontre avec soi, complément de l'introspection. Il favorise la prise de conscience par le manager de son fonctionnement (communication, gestion de conflit, gestion du stress, prise de décision, style de management) de ses ressorts intérieurs et ressources inexploitées. Il contribue à la réappropriation de soi, de son histoire, tant passée qu'à venir. Les psychanalystes parlent d'« élaboration » pour évoquer ce travail qui consiste à dire les choses, trouver les mots pour tenter de comprendre les situations, les émotions qui les accompagnent, donner du sens. En cela, le coach facilite de l'intégration du sens par le manager. Cependant certains coachs ont une orientation plus « technique » et pragmatique. Leurs interventions se limitent à aider le manager à résoudre des situations managériales ou relationnelles délicates dans un contexte opérationnel.

Le manager est en position de pouvoir « utiliser » son mentor ou son coach un peu à sa guise. Il peut choisir de devenir « seulement » plus efficace, mieux intégré ou il peut tenter, avec eux, de partir à la découverte de lui-même, de la place qu'il occupe et de celle qu'il choisit d'occuper plus tard, renonçant à celle qu'on lui désigne.

### **Conclusion**

Le parcours pour devenir dirigeant : un potentiel d'initiation à soi et à la direction d'entreprise. Ainsi, le parcours du manager à haut potentiel peut devenir, pour celui qui le décide, un parcours initiatique qui lui permet simultanément de se découvrir, de se construire en tant que sujet autonome tout en s'inscrivant dans le collectif. L'entreprise n'a ni formé, ni transformé l'individu. Elle lui a simplement



fourni l'opportunité, à travers divers dispositifs, de s'emparer d'espaces pour acquérir de nouvelles compétences et en particulier la connaissance de lui-même, de son potentiel et de ses limites, pour développer sa pensée critique et son intériorité, pour prendre conscience du monde tel qu'il est, et faire l'apprentissage de ses moyens d'action sur celui-ci. Ces parcours

pour hauts-potentiels font partie de ces « nouveaux rites » que les entreprises ont inventés dans une société individualiste, pour aider les futurs dirigeants à traverser collectivement des étapes difficiles et parfois douloureuses de renoncement, de doutes et remises en cause qui, sans être une garantie de leur réussite à venir, peuvent jouer un rôle déterminant.

## Bibliographie

- Bennis W., « The seven ages of the leader ». *Harvard Business Review*, n° 82, 2004.
- Blondel C., « La difficile condition de cadre dirigeant ». *Expansion Management Review*, 2004.
- Boyatzis R., Van Oosten E., « A leadership imperative : Building the emotionally intelligent organization ». *Ivey Business Journal*, n° 67, 2003.
- Dubouloy M., « The Transitional Space and Self Recovery : a Psychoanalytical Approach of High-Potential Managers' Training ». *Human Relations*, n° 57, 2004.
- Dubouloy M., Cerdin J.-L., « Expatriation as a maturation opportunity : A psychoanalytical approach based on "copy and paste" ». *Human Relations*, n° 57, 2004.
- Fellous M., *À la recherche des nouveaux rites*, L'Harmattan, 2001.
- Kets de Vries M., « The fast-track factor: developping tomorrow's directors ». *Director*, 1995.
- Van Gennep A., *Les rites de passage*, Picard, 1981.
- Winnicott D.W., « Le concept de faux-soi ». In *Conversations Ordinaires*, Gallimard, 1964.



# Dirigeance d'entreprise et institutions

Isabelle HUAULT<sup>1</sup>

La démarche néo-institutionnaliste rompt avec l'argument utilitariste et soutient que la recherche de légitimité en management supplante bien souvent la quête d'efficacité. Elle affirme l'inscription institutionnelle de l'action des dirigeants, qu'il s'agisse d'une inscription politique, culturelle, cognitive ou relationnelle. L'apport des théories néo-institutionnalistes au management et ses prolongements récents sont ici présentés, en examinant plus particulièrement le problème du statut de l'acteur, de son intentionnalité, de ses marges de manœuvre et de ses possibilités de choix.

## Introduction

Pourquoi les lois et les règlements pèsent-ils sur les dirigeants d'entreprise ? Comment les différences de croyances culturelles et de représentations expliquent-elles leurs actions ? Leur comportement est-il mû par des formes classiques de rationalité, ou est-il façonné par des conventions, des routines, voire des normes implicites ? Si les institutions<sup>2</sup> apparaissent comme l'un des principaux facteurs d'ordre et de stabilité, comment le changement est-il rendu possible ? Si les institutions sont un puissant facteur de contrôle des managers et contraignent leurs actions, comment ceux-ci peuvent-ils transformer les systèmes dans lesquels ils sont insérés ?

Ces questions témoignent de l'importance de la dimension institutionnelle dans l'univers du dirigeant. Elles soulignent que leurs actions ne s'exercent jamais sans pression, ni arrangement institutionnel, mais sont le fruit d'une construction sociale et sont inscrites politiquement, culturellement et cognitivement. Cette orientation permet d'attirer l'attention sur l'influence des pressions étatiques et sociétales, plutôt que sur celle des seules forces de marché et sur les effets de l'histoire, des réglementations plutôt que sur ceux de la seule autonomie du dirigeant. Cela conduit ainsi à examiner le problème du statut de l'acteur, de sa liberté, de son intentionnalité, de ses marges de manœuvre et de ses possibilités de choix et à apprécier

- 
1. Version modifiée et enrichie de I. Huault, « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité ». In Charreire S., Huault I., *Les grands auteurs en management*, EMS, 2002.
  2. On retiendra ici la définition de Jepperson (1991) qui définit l'institution comme un schéma d'interprétation, un ensemble de représentations acceptées socialement, un système de règles conduisant à la reproduction de routines au sein d'un champ.

hender la pluralité des motifs d'action des dirigeants, au-delà de la seule rationalité instrumentale.

C'est précisément dans cette perspective que s'inscrivent les théories néo-institutionnalistes, cadre analytique particulièrement stimulant pour éclairer les phénomènes organisationnels et les stratégies d'entreprise. Après une présentation succincte de la théorie et de ses principaux initiateurs, l'ensemble des apports, de nature surtout compréhensive, mais aussi les limites de ce référentiel sont exposées. En effet, l'accent sur les politiques de conformité des organisations et des dirigeants aux forces institutionnelles en présence pourrait sembler reléguer au second plan la place des ruptures déstabilisatrices. Le propos se conclut alors par la mise en évidence des prolongements récents de la théorie autour de la question fondamentale du changement institutionnel.

### Aux fondements de la théorie

La théorie néo-institutionnelle situe au cœur de son analyse la quête de légitimité des entreprises, au-delà de la seule recherche d'efficacité. Face à la perspective instrumentale et utilitariste de la pensée économique conventionnelle, le néo-institutionnalisme sociologique soutient que les structures et les actions des dirigeants ont des propriétés tout autant symboliques que fonctionnelles et que l'adoption d'une décision peut survenir indépendamment des problèmes de contrôle et de coordination qu'une organisation doit affronter. La décision est en effet appréhendée comme le résultat de processus dans lequel scripts et routines d'origine institutionnelle jouent un rôle majeur.

### *Le champ organisationnel*

Le point de départ de la réflexion de Paul DiMaggio et Walter Powell (1983), deux sociologues américains néo-institutionnalistes représentatifs de ce courant, réside dans l'interrogation fondamentale : pourquoi les organisations au sein d'un champ organisationnel sont-elles

similaires ? Les auteurs soutiennent que le concept le plus adapté à la description de la dynamique d'homogénéisation des entreprises est celui d'isomorphisme. Il permet en effet d'identifier le processus qui conduit l'unité d'une population à ressembler aux unités affrontant les mêmes conditions environnementales.

Ces organisations en viennent à constituer un champ organisationnel, concept clé de la sociologie néo-institutionnaliste. Le champ organisationnel, qui se développe à partir d'un enjeu et d'une conscience mutuelle entre participants de leur engagement dans un projet commun, est le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations. Il définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tel que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes. Le processus d'institutionnalisation du champ organisationnel est articulé autour de quatre phases :

- une croissance des interactions organisationnelles ;
- l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de coalitions ;
- une augmentation du niveau d'information à traiter ;
- la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités.

Il se développe alors peu à peu une forme de rationalité collective propre au champ, sous la pression de forces institutionnelles de plus en plus significatives.

### *La recherche de légitimité*

Les organisations sont alors conduites à se ressembler parce qu'elles recherchent la légitimité. En ce sens, les composantes politiques voire rituelles de la vie organisationnelle surpassent la poursuite de l'efficacité. On ne trouve que des définitions socialement construites de la performance car, pour que leur organisation survive, les dirigeants n'adoptent pas nécessai-

rement les pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment, mais celles qui apparaissent les mieux acceptées socialement.

Le phénomène d'isomorphisme permet de comprendre les dynamiques d'homogénéisation et de structuration des champs, mais aussi la dimension, parfois très irrationnelle, des processus organisationnels, dont les fondements ne sont pas ceux de l'optimalité économique.

### **Principaux mécanismes au fondement des processus d'institutionnalisation**

Trois principaux mécanismes sont au fondement des processus d'institutionnalisation, selon DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique.

#### *L'isomorphisme coercitif*

Il est le résultat de pressions formelles et informelles ; il est également issu des attentes culturelles d'une société. Dans cette perspective, de nouvelles règles politiques et législatives sont susceptibles d'encourager le changement organisationnel. Par exemple, la promulgation de nouvelles réglementations environnementales contraint souvent à innover. Progressivement, les structures organisationnelles et les modes d'action en viennent à refléter les règles dominantes édictées par une société.

#### *L'isomorphisme normatif*

Il se distingue, au niveau analytique, du précédent, par l'importance accordée au phénomène de professionnalisation. Cette dernière est appréhendée ici comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant. Deux aspects de la professionnalisation sont des sources importantes d'isomorphisme :

- l'un concerne les dispositifs d'éducation formelle ;
- l'autre est relatif à la croissance des réseaux professionnels par lesquels les modèles organisationnels se diffusent.

De tels mécanismes produisent des individus quasi interchangeables qui réagissent de façon similaire, quels que soient le contexte et la situation. La professionnalisation entretient l'uniformité, la reproduction mais aussi la socialisation, au travers de pratiques langagières voire vestimentaires communes.

Ainsi, les membres de la profession décident et agissent non pas mus par la recherche de l'optimum économique, mais surtout par la démonstration de la conformité de leurs décisions aux normes produites par la structure sociale. Dans cet esprit, les décideurs donnent l'illusion qu'ils se comportent de manière rationnelle, en adoptant des normes de comportement et les techniques perçues comme les plus adéquates pour atteindre les objectifs fixés par le marché. L'appartenance de nombreux managers ou dirigeants à des associations professionnelles n'est probablement pas sans effet sur la propagation de pratiques jugées légitimes dans un champ et une profession.

#### *L'isomorphisme mimétique*

En outre, si l'homogénéisation au sein de champs organisationnels se voit très largement entretenue par l'exercice de pressions institutionnelles normatives et coercitives, elle est également le fruit de l'incapacité fréquente à imaginer des solutions nouvelles.

DiMaggio et Powell relèvent alors l'importance de l'isomorphisme mimétique comme comportement des dirigeants confrontés à un problème, dont les causes sont obscures ou les solutions inconnues. Cette dynamique prend la forme de l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations et les dirigeants apparaissant comme légitimes dans un champ. En ce sens, le processus de sélection des innovations

est plutôt guidé par les tendances à l'isomorphisme mimétique que par l'amélioration des performances.

L'intervention des consultants ou la multiplication des associations professionnelles expliquent en partie ce processus d'imitation, parfois inconscient. Le mimétisme favorise d'ailleurs les phénomènes de mode. Cette forme d'isomorphisme conduit à la conformité, à l'imitation et, plus encore, à l'attrait des managers pour les nouveaux outils et méthodes de gestion. D'aucuns soulignent que le *benchmarking* peut être appréhendé comme l'institutionnalisation d'un processus mimétique, puisqu'il consiste à se comparer aux concurrents et à s'inspirer de leurs recettes (Bensedrine et Demil, 1998).

### *La nécessaire adaptation des organisations*

L'isomorphisme avec l'opinion publique, les systèmes éducatifs, les structures de régulation et de certification et les organisations apparaissant comme légitimes, permet d'obtenir plus de stabilité et de prévisibilité dans les comportements, rehausse la légitimité, autorise l'accès aux ressources, avec plus d'efficacité que le système concurrentiel classique. Les organisations s'adaptent ainsi à des règles qui s'auto-légitiment et s'imposent comme des croyances, plutôt qu'aux contraintes économiques et techniques. Elles en viennent alors à être de plus en plus similaires. Ce processus d'homogénéisation est favorisé par la dépendance d'une organisation vis-à-vis d'une autre, l'ambiguïté de ses objectifs, le rôle de l'incertitude et l'importance du degré de professionnalisation au sein du champ.

### **Les pressions institutionnelles**

En rompant avec les démarches conventionnelles d'adaptation rationnelle et de logique d'efficacité, plutôt prégnantes dans le domaine du management, le néo-institutionnalisme a soulevé de nombreux débats (Scott, 2001). Comme le mentionne Desreumaux (2004), l'accueil de la

variable institutionnelle par les managers a été ambigu : « à la fois fascination pour une nouvelle perspective, et rejet, pour son divorce avec l'image que les managers ont d'eux-mêmes [...], celle de décideurs rationnels, ou qui aiment à rendre compte rationnellement de leurs actions ».

### *Une conception déterministe de l'action des dirigeants*

Les critiques adressées à ce courant portent ainsi sur une conception de l'action des dirigeants, qualifiée de déterministe. Dans cette perspective, les organisations seraient le fruit de processus institutionnels qui les dépassent, sans référence aucune à la rationalité des managers. Conventions, habitude, obligations sociales conduiraient à des comportements de non-choix. Guidées par le seul souci d'intégrer des pratiques et procédures institutionnalisées dans la société, les organisations chercheraient uniquement à asseoir leur légitimité et à prolonger leur survie.

Structures et comportements des dirigeants seraient surtout fondés sur les institutions « tenues pour acquises », et non sur la maximisation des stratégies des acteurs. Certaines croyances et pratiques sont d'ailleurs tellement intériorisées par les organisations, qu'elles en deviennent invisibles aux acteurs qu'elles influencent.

### *L'institution conduit l'activité organisationnelle*

Fait social total, l'institution constitue la seule manière concevable, évidente, naturelle de conduire l'activité organisationnelle. Les avantages de cette conformité aux institutions en présence se manifestent dans la variété des récompenses dont les firmes peuvent bénéficier : prestige accru, stabilité, légitimité, soutien social, accès aux ressources, attraction d'un personnel de qualité, reconnaissance par la profession et le secteur d'activité.

Malgré ces critiques, il faut reconnaître à ce cadre théorique le mérite d'avoir attiré l'attention sur une dimension souvent négligée de la gestion, c'est-à-dire l'importance des forces sociologiques qui s'exercent sur les entreprises et qui façonnent les processus décisionnels. Il permet même, dans ses versions les plus radicales, d'expliquer comment la passivité peut contribuer à l'acceptation sociale et comment les mythes et les valeurs culturelles déterminent le comportement organisationnel, en dépassant la quête d'efficacité.

### *L'entrepreneur institutionnel*

Cette vision passive des organisations et des acteurs a suscité des prolongements théoriques récents qui mettent l'accent sur le changement, l'agencement managérial et l'intentionnalité du décideur. Par exemple, l'introduction de la notion d'« entrepreneur institutionnel » (DiMaggio, 1988) montre que certains acteurs ont des intérêts particuliers dans l'établissement et/ou le maintien de structures institutionnelles qui pourraient préserver leur intérêt.

Ces entrepreneurs créent des normes techniques et cognitives, des schémas d'interprétation et les imposent comme des standards légitimes. Le rôle précurseur d'ARESE, organisme de notation sociale, dans l'émergence du champ de la responsabilité sociale de l'entreprise a été analysé en ces termes. Son comportement en tant qu'entrepreneur institutionnel a consisté à développer des outils de mesure et de quantification propres à légitimer son action auprès de la communauté financière (Déjean, Gond, Leca, 2004). Ces outils de mesure ont été utilisés pour rendre légitimes le nouveau champ organisationnel, envers les principales parties prenantes et pour structurer leurs actions.

L'entrepreneur institutionnel bénéficie généralement de sa position de *first mover*; ce qui lui assure une place centrale. Parce qu'il a établi et développé le standard, l'entrepreneur institutionnel a également l'opportunité de modeler le cadre cognitif des membres du champ concerné.

Certaines manœuvres stratégiques susceptibles de modeler l'environnement institutionnel sont également recensées (Oliver, 1991) : l'acceptation des pressions, mais aussi le compromis, l'évitement, la contestation et surtout la manipulation de celles-ci, à travers les stratégies de lobbying par exemple. Une plus grande attention est alors portée à la variété des réponses des organisations qui ne répondent pas mécaniquement aux pressions institutionnelles en présence.

### **Un modèle de changement institutionnel**

D'autres auteurs (Greenwood et al., 2002) en sont d'ailleurs venus à développer plus récemment un véritable modèle du changement institutionnel en six phases qui prend en compte les phénomènes d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation en considérant le rôle des acteurs, leur marge de manœuvre et leurs capacités stratégiques. Pour Greenwood et al. :

- une « secousse » (*external jolt*) sociale, technologique ou réglementaire est à l'origine d'une remise en cause des pratiques institutionnalisées ;
- ce choc engendre la *désinstitutionnalisation* ;
- l'entrepreneur institutionnel est alors conduit à innover localement, au cours d'une phase de *pré-institutionnalisation* ;
- des réactions de défense et de résistance aux changements vont cependant se manifester, mais les entrepreneurs vont tenter de légitimer les nouvelles pratiques, en montrant leur efficacité au cours d'une étape de *théorisation*, qui repose pour partie sur leur capacité rhétorique ;
- s'ensuit une phase de *diffusion*, par laquelle se dégage un consensus autour de la nécessité de mutation au sein du champ ;
- avant que ne prenne place la *ré-institutionnalisation*.

Ce modèle permet, par exemple, de comprendre les mécanismes d'adoption ou de rejet

d'une nouvelle technologie par un secteur d'activité. Plusieurs auteurs (Garud et al. 2001, Demil, Leca et Naccache, 2001, Tellier, 2003) ont montré comment des entreprises telles qu'Intel ou Sun pouvaient, grâce à leur position dominante, contribuer à la création de règles de fonctionnement dans leur secteur.

## **Conclusion**

La démarche néo-institutionnaliste a le mérite de rompre avec l'argument strictement fonctionnaliste ou utilitariste et soutient que la recherche de légitimité supplante bien souvent la quête d'efficacité. Elle affirme, avec force, l'inscription institutionnelle de l'action des dirigeants, qu'il s'agisse d'une inscription politique, culturelle, cognitive ou relationnelle. Les domaines couverts par ce cadre conceptuel ouvrent des perspectives fécondes pour la compréhension de logiques d'entreprises et, en particulier, des marges de manœuvre réelles dont

disposent les dirigeants. Plus qu'en termes instrumentaux, son apport à la question de la direction des entreprises s'envisage en termes essentiellement compréhensifs.

Les développements récents de la théorie autour de la problématique du changement institutionnel pourraient laisser croire à une possibilité de jeu sur les institutions voire de gestion de celles-ci. On peut néanmoins s'interroger sur la capacité de l'acteur à changer les règles alors qu'il est lui-même culturellement et cognitivement soumis à des processus censés le dépasser. Comment l'entrepreneur institutionnel peut-il être innovateur, agir stratégiquement, mettre à distance les institutions, alors qu'il est lui-même un acteur institutionnellement encasté (Seo et Creed, 2002) ? L'absence de réponse convaincante à ces interrogations ne constitue pas le moindre des paradoxes des prolongements actuels de la théorie néo-institutionnaliste.



## Bibliographie

- Bensedrine J., Demil B., « L'approche néo-institutionnelle des organisations ». In H. Laroche, J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Vuibert, 1998.
- Déjean F., Gond J.-P., Leca B., « Measuring the Unmeasured. An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Strategy ». *Human Relations*, vol. 57 (6), June 2004.
- Demil B., Leca B., Naccache P., « Le temps de la stratégie : l'institution temporelle, moyen de coordination ». *Revue Française de Gestion*, n° 132, janv.-fév. 2001.
- Desreumaux A., « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations ». In Huault I. (dir.), *Institutions et Gestion*, Vuibert, 2004.
- DiMaggio P., « Interest and Agency in Institutional Theory ». In L. Zucker (eds.), *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environments*, Cambridge, Ballinger, 1988.
- DiMaggio P., Powell W., « The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field ». *American Sociological Review*, n° 48, April 1983.
- Garud R., Jain S., Kumaraswamy A., « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : the Case of Sun Microsystems and Java ». *Academy of Management Journal*, vol. 45 (1), 2002.
- Greenwood R., Suddaby R., Hinings C., « Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields ». *Academy of Management Journal*, vol. 45 (1), 2002.
- Huault I. (dir.), *Institutions et Gestion*, Vuibert, 2004. Huault I., Paul DiMaggio, Walter Powell, « Des organisations en quête de légitimité ». In Charreire S., Huault I., *Les grands auteurs en management*, EMS, 2002.
- Jepperson R.L., « Institutions, Institutional Effects and Institutionalism ». In Powell W., DiMaggio (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, 1991.
- Oliver C., « Strategic Responses to Institutional Processes ». *Academy of Management Review*, vol. 16 (1), 1991.
- Scott R., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 2<sup>nd</sup> ed., 2001.
- Seo M., Creed W., « Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change : A Dialectical Perspective ». *Academy of Management Review*, vol. 27 (2), 2002.
- Tellier A., « La dynamique des champs organisationnels : quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 6 (4), 2003.



# L'influence des fondateurs d'entreprise

TERESA NELSON<sup>1</sup>

Le rôle du fondateur est indiscutablement essentiel au bon fonctionnement de l'économie capitaliste. La création de nouvelles entreprises alimente la concurrence, apporte de nouveaux produits et services sur le marché et donne parfois naissance à des secteurs d'activité d'un type tout à fait nouveau. Cet article conceptualise le rôle-clé du fondateur dans la gouvernance et se demande comment, pourquoi et quand ils participent et influencent avec succès les entreprises qu'ils fondent. En outre, il présente les résultats de recherches universitaires récentes sur l'influence persistante des P-DG fondateurs sur la dirigeance, la structure de la propriété (de l'entreprise) et le cours de l'action.

## Introduction

Toute entreprise existe parce qu'une personne ou un groupe de personnes a décidé de créer cette entreprise et a mis en œuvre cette décision. Les fondateurs, en tant que créateurs de l'entreprise, sont les premiers architectes de la structure et de la stratégie de l'organisation. Dans ce rôle, ils portent une vision de ce qu'ils veulent que l'organisation soit et fasse, et ils arrivent généralement à s'affranchir des manières antérieures de faire les choses.

Pour mieux comprendre ce rôle primordial d'organisation, il est nécessaire de parvenir à une plus grande conceptualisation de comment, quand et pourquoi les fondateurs sont impliqués dans les entreprises qu'ils créent. De cette base conceptuelle nous pourrions étudier l'influence persistante du fondateur sur l'entre-

prise, après les débuts de celle-ci. À l'évidence, les fondateurs jouent un rôle-clé dans les premiers moments de l'existence de l'entreprise, mais cette influence persiste-t-elle, et comment la perçoit-on ?

Le rôle du fondateur est essentiel au fonctionnement de l'économie capitaliste. Les preuves sont nombreuses dans la littérature spécialisée sur le rôle et l'influence de fondateurs de leur société (parmi les exemples récents d'éminents P-DG fondateurs aux États-Unis, citons entre autres Bill Gates, Michael Dell, Lilian Vernon, Ralph Lauren et Herb Kelleher). Nous examinons et montrons toute l'importance du rôle du fondateur au moment de la création de l'entreprise et après, avant de proposer des idées théoriques et pratiques qui peuvent intéresser aussi bien les entrepreneurs que les universitaires.

---

1. Traduit de l'anglais.

## Le point sur les connaissances

De nombreux domaines de la littérature consacrée à la dirigeance reconnaissent le rôle du fondateur, mais il y a peu d'études directes et approfondies de cette question. Dans les théories sur les organisations, l'attention se porte sur les entreprises et leurs diverses populations, le rôle du fondateur étant considéré comme allant de soi ou ignoré. En matière d'esprit d'entreprise, on ne fait guère la distinction entre les rôles du fondateur et de l'entrepreneur, bien que nous sachions que ces rôles, s'ils se chevauchent souvent, ne sont pas les mêmes (ainsi, un entrepreneur peut ne pas avoir fondé l'entreprise qu'il dirige). Les recherches en matière d'équipes dirigeantes, et plus généralement dans le domaine de la gouvernance, étudient l'influence des échelons supérieurs sur l'entreprise et le système de dirigeance et de propriété au sommet de l'organisation, mais l'attention se concentre sur les grandes sociétés, bien établies et déjà très éloignées de la période de leur fondation.

C'est pourquoi, alors que les fondateurs sont reconnus comme étant les responsables de la stratégie et de l'organisation des ressources humaines de la nouvelle entreprise, la compréhension de leur rôle et de leur contribution aux structures de gouvernance des entreprises qu'ils créent, exige quelques réflexions supplémentaires.

## Le fondateur

Comme pour les termes « organisation » et « dirigeant », le terme fondateur est usuel en anglais, mais sa sémantique est complexe. Une définition pratique est fournie par le Dictionnaire Webster : « les fondateurs créent ou établissent ». Apparaissent trois questions fondamentales concernant le sens et la définition du terme fondateur : la relation entre la fondation de l'organisation et le fondateur ; les principales caractéristiques des fondateurs ; la représentation sociale du rôle de fondateur.

## *La relation entre la fondation de l'organisation et le fondateur*

Une opérationnalisation du concept de fondateur demande une définition de la fondation d'une entreprise. Hannan et Freeman déclarent que « *La première étape est de décider quand une organisation commence* » (1989 : 147) et ils définissent la fondation comme un processus qui comprend une série d'étapes : le lancement, la mobilisation des ressources, la création juridique, l'organisation sociale et le début des opérations par une personne ou un groupe de personnes. Ce processus peut prendre des mois, voire des années.

## *Les principales caractéristiques des fondateurs*

Une conceptualisation logique du « fondateur » est, alors, « les personnes qui participent à la réalisation des étapes de la fondation d'une organisation. » À l'évidence, un certain seuil d'activité, la quantité et/ou la nature de l'activité, distinguent le(s) fondateur(s) des autres personnes qui participent au processus de création d'une activité nouvelle. Une organisation peut avoir un ou plusieurs fondateurs. Les étapes de la fondation d'une organisation comprennent des tâches concrètes et abstraites, pratiques et symboliques. L'aboutissement des étapes de la fondation prendra du temps, car certaines doivent se faire dans un certain ordre, et d'autres obligeront le fondateur à avoir des échanges avec des personnes ou des organisations extérieures. Enfin, il y a un commencement et une fin au processus de fondation. Lorsque l'organisation est opérationnelle, la fondation est terminée.

Sur cette base, il est possible de formuler une série de connotations au terme de fondateur :

- le fondateur organise et prend des initiatives dans le processus de création de l'organisation ;
- le fondateur travaillera probablement à d'importantes tâches d'organisation ;

- la phase de lancement est essentielle, car elle déterminera probablement la propriété du processus, définira sa taille et sa portée et façonnera la structure de l'organisation ;
- les efforts du fondateur se poursuivront probablement pendant un certain temps et contribueront à mener à son terme la fondation ;
- une organisation peut avoir un ou plusieurs fondateurs ;
- pour qu'un fondateur soit reconnu, la société doit devenir opérationnelle.

### La représentation sociale du rôle de fondateur

Si ces connotations qui nous conduisent à une définition de « fondateur » ont, certes, leur utilité, elles ne sont pas contraignantes. L'identité d'un fondateur n'est pas attestée par l'accomplissement d'une action particulière, ou d'une série d'actions particulières, dans le domaine de la création d'organisations. L'identité du fondateur n'est pas définie par la loi ou les règlements, comme le sont certains autres rôles (par ex., il est nécessaire d'avoir un président pour enregistrer une entreprise, le principal propriétaire est légalement défini par la réglementation boursière). Au contraire, la qualité de fondateur est soit auto-proclamée ou reconnue par d'autres. La signification de ce rôle est socialement construite par la pensée, la discussion, les échanges linguistiques et les négociations entre les parties intéressées. Par exemple, quelqu'un qui réunit le capital nécessaire pour la création d'une organisation peut être un fondateur. Mais, s'il a été engagé par une autre personne pour faire ce travail et s'il n'a pas pris l'initiative de ce travail, il peut, ou non, être considéré comme un fondateur. La décision dépendra probablement de la définition et des conditions de la fondation, telles qu'elles ont été définies au sein du groupe fondateur. De même, le responsable bancaire qui accorde le prêt dans le cadre d'un montage financier ne sera normalement pas considéré

comme l'un des fondateurs, sauf s'il siège au conseil d'administration de la nouvelle société et a joué un rôle dans l'établissement de la stratégie de financement, y compris un prêt de sa banque.

### Le rôle et l'influence des fondateurs après le début des opérations

Bien que le rôle du fondateur cesse lorsque l'entreprise devient opérationnelle (conformément au raisonnement logique développé ci-dessus), l'influence du fondateur peut persister. Un moyen d'accroître cette persistance est que le fondateur assume d'autres rôles organisationnels avant et après le début des opérations. Il faut noter que le rôle de fondateur en tant que tel ne confère ni autorité structurelle ni rémunération financière. En outre, le fait d'être fondateur n'est pas nécessairement ou logiquement associé avec un autre rôle particulier après la création. Cependant, compte tenu des responsabilités du fondateur (seul ou à plusieurs) comme architecte initial de l'organisation, les rôles qu'il/elle remplit seront vraisemblablement situés dans les échelons supérieurs de l'organisation, par exemple en qualité de propriétaire, de directeur ou d'administrateur.

Les fondateurs peuvent rester associés à leur entreprise toute leur vie, mais la recherche ne s'est jusqu'ici intéressée aux fondateurs que dans le contexte des créations d'entreprises. Certains se sont demandés si les fondateurs sont caractérisés par un style de dirigeance marqué par l'esprit d'entreprise qui peut être incompatible avec des entreprises en croissance ou plus établies. Cependant, l'implication et la participation durable des fondateurs à des organisations bien établies ont été observées dans certains cas. Ces dirigeants peuvent modifier leur attitude pour s'adapter à la croissance de l'organisation et peuvent utiliser leur expérience des premiers temps, à bon ou à mauvais escient dans la suite de l'existence de l'entreprise.

Tout fondateur se retire, tôt ou tard, dans l'histoire d'une entreprise, sauf si celle-ci échoue auparavant. Des fondateurs multiples peuvent partir ensemble, ou certains peuvent partir avant d'autres. Les fondateurs quittent leurs positions dirigeantes volontairement ou non. Ils peuvent mourir, ou être congédiés, ou confinés à des postes subalternes par des propriétaires mécontents de leur performance. Dans certains cas, ils peuvent abandonner volontairement leurs fonctions dirigeantes ou leurs parts dans l'entreprise. Si l'on étudie la population des entreprises après leur création, certaines auront encore leurs fondateurs en activité et d'autres non. Dans le premier cas, il existe une grande variété de configurations : il peut y avoir de grandes différences entre le nombre de fondateurs initiaux et le nombre de ceux qui restent, les fondateurs auront des rôles différents, et ils feront des apports différents à la continuation et au succès de l'entreprise.

Des mécanismes spécifiques pour la poursuite de l'influence des fondateurs après la création peuvent être cumulatifs ou interactifs

**Le fondateur comme point de référence :** lorsque les fondateurs sont visibles dans l'organisation, ils peuvent servir de point de référence pour les autres décideurs en raison de leurs connaissances, de leur expérience et de leur statut dans l'entreprise.

**La marque du fondateur :** le fondateur imprime à l'organisation sa structure initiale, sa stratégie et sa culture par ses premières décisions, dont de nombreuses dès avant son entrée en activité.

**L'engagement psychologique du fondateur :** les fondateurs tirent plus que du profit des entreprises qu'ils créent. Leur engagement envers la continuation et le succès de l'entreprise est lié à leur ego et leur auto-réalisation et peut les porter à un niveau d'engagement plus élevé que les autres parties prenantes de l'entreprise.

**Le contrôle et la propriété du fondateur :** les fondateurs sont souvent les propriétaires de

l'entreprise à sa création. Les fondateurs qui disposent de participations majoritaires ou importantes disposent de pouvoirs extraordinaires.

**L'autorité structurelle du fondateur :** Le fondateur qui occupe le poste de P-DG ou un autre poste dirigeant a l'autorité et la responsabilité des décisions au plus haut niveau. La structure qui relie les propriétaires et les dirigeants, le conseil d'administration, détient d'autres pouvoirs d'autorité individuelle ou collégiale, notamment les dirigeants qui siègent au conseil.

**La durée du mandat du fondateur :** Les fondateurs actifs seront, ipso facto, les membres qui resteront le plus longtemps en place dans l'organisation. La durée du mandat apporte un niveau d'expérience de l'entreprise et du secteur d'activité qui permet d'acquérir des sources d'informations, des relations et des routines de solution des problèmes.

### **Le fondateur dans le contexte de l'organisation opérationnelle**

Une façon de conceptualiser la relation du fondateur avec l'organisation et ses parties prenantes dans la durée est de considérer que le fondateur est propriétaire et dirigeant à 100% de l'entreprise au point de départ du processus de création. À un moment donné dans l'organisation le fondateur rencontre des agents sociaux, que ce soit des investisseurs, des employés, des fournisseurs, ou l'administration. Dans le cadre de l'organisation, ces parties échangent des motivations et des contributions pour assurer la survie et la croissance de l'entreprise, et peut-être, sa prospérité. Quelques exemples parmi d'autres : le fondateur échange X% des parts de l'entreprise pour financer ses opérations, les fondateurs engagent des collaborateurs supplémentaires et leur délèguent certains pouvoirs d'autorité et de décision ; certains cadres présentant les qualités requises seront chargés de procéder à l'enregistrement de l'entreprise auprès de l'État, etc. Dans cet ordre d'idées, les fondateurs équilibrent la valeur de leur propriété personnelle immédiate et du contrôle de

la direction de l'organisation et les besoins de celle-ci dans le domaine de la survie et de la croissance, en tenant compte des avantages immédiats et futurs qui découlent de cet échange. Dans le cadre de certains paramètres, les fondateurs font connaître leurs préférences à propos de ces échanges et l'organisation en subit les conséquences. Par exemple, les fondateurs peuvent refuser un financement venant du capital-risque ou la cotation de l'entreprise pour en conserver la propriété et la direction. Cela peut entraîner un ralentissement de la croissance, et peut-être, peser sur ses chances de survie.

### **La persistance de l'influence du fondateur**

Études sur les entreprises et leurs fondateurs lors de l'introduction en bourse (Nelson, 2003).

De nouvelles études ont mis en évidence la persistance de l'influence des fondateurs sur des entreprises en croissance. Une entreprise énergétique de recherche de données a permis de réunir des données sur 84% des entreprises indépendantes qui ont procédé, en 1991, à leur introduction en Bourse (ndt : IPO en anglais), sur les principaux marchés boursiers des États-Unis (Nelson, 2003). L'introduction est un tournant pour l'organisation, une action volontaire et stratégique qui modifie les structures de dirigeance et de propriété de l'entreprise, souvent de manière permanente (encore que des opérations inverses, des rachats, puissent se produire, mais elles sont rares). Cette opération est intéressante pour l'étude de l'influence persistante du fondateur car l'introduction oblige les entreprises à mettre leurs structures de propriété et de dirigeance en conformité avec les règles fixées par les autorités, les investisseurs et les régulateurs boursiers, ce qui fournit une bonne base pour comparer les entreprises entre elles.

Les résultats de cette enquête (Nelson, 2003) montrent que les fondateurs sont actifs dans leur entreprise à ce stade important de la vie de l'organisation : 65 % des entreprises étudiées

avaient leur fondateur comme P-DG. Si la présence du fondateur P-DG et l'ancienneté de l'entreprise étaient corrélées négativement, on a trouvé des fondateurs P-DG dans des entreprises introduites en bourse après plus de vingt ans d'existence. Venant contester et enrichir l'opinion communément admise que les entreprises qui s'introduisent en bourse appartiennent majoritairement au secteur des technologies nouvelles, l'analyse a montré que 48 % de ces sociétés appartenaient à des secteurs industriels autres que la haute technologie. Des P-DG fondateurs ont été trouvés dans tous les secteurs d'industrie répertoriés, bien que la moyenne de présence des P-DG fondateurs soit plus élevée dans les industries manufacturières, et plus particulièrement, dans les segments de l'électronique et de l'informatique. Les fondateurs sont moins souvent P-DG dans des entreprises de services ou dans les domaines pharmaceutique et biotechnologique. Les fondateurs/P-DG sont assez bien répartis dans les quatre segments de capitalisation de l'échantillon.

Les entreprises dirigées par leur fondateur sont aussi nettement associées à certaines caractéristiques dans le domaine de la gouvernance et bénéficient d'attitudes favorables des investisseurs, quels que soient le secteur, la taille et l'ancienneté des entreprises. Tout particulièrement, l'enquête montre que les entreprises dont le fondateur est le P-DG ont une plus grande proportion d'administrateurs venant de l'intérieur. En outre, ces entreprises mettent généralement sur le marché un pourcentage moins élevé de leur capital lors de leur introduction en bourse. Les P-DG fondateurs sont plus souvent susceptibles de détenir personnellement une plus grande part du capital lors de l'introduction, et la détention par le fondateur d'une part importante, est fortement corrélée au fait que celui-ci soit également P-DG. Toutes ces observations concordent avec l'hypothèse d'une structure de gouvernance construite autour du fondateur : le contrôle est plus concentré et exercé dans les entreprises dirigées par leurs fondateurs. En ce qui concerne la

dualité entre le P-DG et le président du conseil d'administration, les entreprises dirigées par un fondateur se distinguent de la moyenne des sociétés américaines : les fondateurs P-DG sont moins souvent également présidents du conseil d'administration. Il peut arriver que, lorsque leur entreprise se développe, les fondateurs doivent échanger une partie du contrôle contre des ressources extérieures et l'abandon de la présidence du conseil d'administration peut souvent être le résultat de telles négociations.

En ce qui concerne l'attitude des investisseurs à la présence et à l'influence des fondateurs dans une société qui entre en bourse, l'enquête a montré que les entreprises dirigées par leur fondateur bénéficient d'une prime plus élevée sur le prix de leur action par rapport à leur valeur comptable. Pour une même valeur comptable, les investisseurs paieront plus cher une entreprise ayant un P-DG fondateur qu'une entreprise dont le P-DG ne l'est pas. Comme ces entreprises sont généralement en pleine croissance, certaines à un rythme très élevé, la valeur symbolique des fondateurs, leur engagement psychologique, l'autorité structurelle que leur confère leur droit de propriété, la longévité dans leurs fonctions, peuvent démontrer et suggérer, directement ou indirectement, la qualité de la direction d'une entreprise à des investisseurs potentiels.

## Conclusion

Le niveau et le succès de l'activité des entrepreneurs sont souvent considérés comme un indicateur important de la croissance et de la stabilité des économies développées ou émergentes. C'est pourquoi une bonne compréhension du rôle du fondateur de l'entreprise dans le système de gouvernance de celle-ci est un sujet important, tant pour les milieux universitaires

économiques que pour les experts gouvernementaux et les hommes d'affaires.

Reconnaître le rôle des fondateurs et comprendre comment ils peuvent exercer une influence extraordinaire en tant qu'animateur de la gouvernance, nous aide à mieux comprendre les relations internes des organisations (par exemple, les sources de pouvoir et d'influence) aussi bien que leurs relations extérieures (par exemple, l'évaluation de la valeur de l'entreprise par ses partenaires extérieurs). Les mécanismes potentiels de l'influence d'un fondateur sur l'organisation, y compris son rôle de référence, son engagement psychologique, ses droits de propriété, sa fonction dirigeante et la durée de celle-ci, peuvent contribuer à la survie et à la prospérité de l'entreprise. Il faut y ajouter la valeur potentielle d'un leadership sans ambiguïté et inspiré qu'apportent les fondateurs aux entreprises qu'ils créent. Ce style de dirigeance peut être d'une valeur toute particulière pour les entreprises qui doivent affronter des situations de changement au sein de l'entreprise ou de son secteur d'activité.

Des recherches récentes (Nelson, 2003) qui étudient la persistance de l'influence du fondateur, viennent compléter des conclusions concernant les empreintes dans les organisations (Baron, Hannan & Burton, 2001) qui montraient que certaines formes de dirigeance et de propriété au sein des entreprises étaient corrélées au maintien de la présence du fondateur à un poste de dirigeant, après la création de celles-ci. Dans l'ensemble, les fondateurs négocient la dissipation de leur gouvernance et de leur propriété dans le même processus qui vise à assurer la survie de l'organisation (et la réalisation de leurs propres préférences), et quand ils restent longtemps dans l'entreprise, la structure de celle-ci reflète leur influence.



## Bibliographie

- Baron, J.N., Hannan M.T., Burton M.D., « Labor pains : Organizational change and employee turnover in young, high-tech firms ». *American Journal of Sociology*, n° 106, 2001.
- Chandler G.N., Hanks S.H., « An examination of the substitutability of founder human capital and financial capital in emerging business ventures ». *Journal of Business Venturing*, n° 13, 1998.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B., « Organizational growth : Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 ». *Administrative Science Quarterly*, n° 35, 1990.
- Hannan M.T., Freeman J., *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard University Press, 1989.
- Nelson T., « The persistence of founder influence: Management, ownership, and performance effects at initial public offering ». *Strategic Management Journal*, n° 24 (8), 2003.



# Formation des dirigeants, un perpétuel parcours de progrès

Jean-Louis SCARINGELLA

Diriger une entreprise dans le monde complexe et incertain d'aujourd'hui est un exercice qui exige à la fois de larges connaissances, des dispositions pour la réflexion, une compréhension des évolutions de la société et du monde, le sens de l'action joint à des qualités humaines indiscutables. L'obsolescence rapide, tant des savoirs que des savoir-faire, et les ruptures à répétition, font qu'un cadre qui veut accéder aux plus hautes responsabilités doit se construire en permanence. Une fois dirigeant, il ne doit pas se reposer sur ses lauriers, mais continuer à progresser et à se ressourcer perpétuellement. La formation, sous toutes ses formes, joue un rôle clé dans ce qui est un perpétuel parcours de progrès.

## Introduction

Le manager technocrate, planificateur froid, issu de l'ère taylorienne, n'est plus en mesure de relever les défis actuels. Dans un monde globalisé et complexe où il faut aller vite, faire face aux changements et les anticiper, entraîner les équipes, prendre en compte les attentes contradictoires des actionnaires, des clients, des salariés et de la société, les dirigeants qui mènent leur entreprise au succès sont à la fois des stratèges, des décideurs, des financiers, des communicateurs, des leaders. Ils définissent une vision et la font partager par leurs collaborateurs, fixent les objectifs, motivent l'organisation tout entière, mènent à bien les changements, s'impliquent dans la société. Ils savent tirer partie des ressources de leur entreprise : humaines, scientifiques, techniques, financières ou d'image. Ils ne travaillent jamais seuls et ont une vraie volonté de communication et de coopéra-

tion. Ils sont en particulier capables de dynamiser et de fédérer les équipes de direction. Ils ont aussi une compréhension et une sensibilité internationales prononcées.

Pour réussir dans leur mission, ils doivent allier savoir-faire professionnels, culture générale, ouverture sur le monde et vraies qualités humaines : écoute, empathie, éthique, énergie, courage, confiance en soi, modestie. Pour autant, chacun a son style de management conforme à sa personnalité et à ses valeurs. Dans une économie mondialisée, il n'existe pas de mode de management unique, standardisé, uniformisé. Mais un dirigeant doit rester en prise avec le monde, pour ne pas se scléroser dans un style de management dépassé. Se renouveler sans cesse tout en restant lui-même, en somme.

Un dirigeant est, en vérité, un généraliste, au plein sens du terme, ce qui suppose qu'il acquière, à tout moment, les connaissances

nécessaires dans des domaines qu'il ne domine pas, tout en conservant une vision d'ensemble. Confronté aux mutations technologiques, il peut facilement être dépassé par des sujets dont la maîtrise est pourtant indispensable : mouvements boursiers, bouleversements géopolitiques, changements dans le cadre juridique, par exemple. Sollicité de toute part, il doit aussi dominer son stress et avoir une confiance en lui à toute épreuve.

La formation joue dès lors un rôle clé à tous les stades de sa « carrière ». Un dirigeant doit en permanence investir dans le développement de ses compétences. Apprendre tout au long de la vie est devenu un avantage concurrentiel pour les dirigeants mais aussi pour l'entreprise. Pourtant, pour des questions d'ego, d'inconscience ou tout simplement de manque de temps, certains cadres au sommet de leur carrière, croient encore pouvoir s'en dispenser, se reposant presque entièrement sur leur bagage de départ. Il est vrai que nos sociétés ont davantage privilégié l'éducation initiale que l'apprentissage continu. Mais le risque est grand. Coupé des réalités, dépassé par les changements rapides, entouré de courtisans qui se rangent à ses certitudes, un responsable de haut niveau peut échouer dans sa mission, aussi intelligent soit-il et devenir obsolète. L'actualité des affaires est riche de sagas prometteuses, qui ont fini en désastre pour les intéressés, mais plus grave pour leurs entreprises.

## Les formations dispensées par les écoles et les universités

### *La formation initiale*

La formation initiale dispensée dans les *business schools* et les universités internationales met les futurs dirigeants, après cinq ans d'enseignement supérieur, sur une trajectoire de progrès qui les conduira à de hautes responsabilités, quinze à vingt ans plus tard, autour de la quarantaine. Très complets, ces programmes de master en management mixent aujourd'hui

connaissances académiques, savoir-faire pluridisciplinaires et immersion longue en entreprise. Partout dans le monde, les formations scientifiques et de gestion, dispensées par les universités ou les écoles, ont remarquablement progressé au cours des vingt dernières années. Elles font toutes désormais une place déterminante au développement du savoir-être à côté du traditionnel savoir-faire. Leur pertinence s'est accrue sur toutes les questions internationales devenues le pain quotidien des organisations notamment les plus grandes. Plus qu'hier, les jeunes managers sont ainsi directement en prise avec les réalités professionnelles qui les attendent et n'arrivent pas sur le marché du travail avec un simple bagage théorique. En outre, l'enseignement a acquis une dimension multiculturelle, comme à ESCP-EAP où les futurs cadres peuvent étudier dans cinq pays européens et vivre des expériences professionnelles concrètes dans différents environnements de travail. Ils se préparent ainsi à exercer leur futur métier de dirigeant dans un monde globalisé. Ils se forgent un réseau solide dans les institutions les plus élitistes, éléments essentiels du réseau de réseaux qu'un dirigeant bâtit tout au long de sa vie. Le XXI<sup>e</sup> siècle verra se développer quelques grandes universités mondiales répondant à l'internationalisation irréversible de la société et de son économie. De nombreux signes avant-coureurs d'une internationalisation de l'industrie de la formation des dirigeants sont discernables dès aujourd'hui, entraînant de profondes mutations dans les dispositifs de formation jusqu'alors nationaux, voire locaux. Néanmoins, la formation initiale dans une institution, aussi prestigieuse soit-elle, ne peut prétendre fournir un passeport à vie, mais plutôt les fondations requises pour une édification progressive de compétences. Elle représente la première étape d'un parcours de progrès fait d'expériences professionnelles et humaines, d'acquisitions d'idées, de ressourcement. On ne naît pas dirigeant, on le devient, et l'aptitude au leadership s'apprend ou se développe, même si ce n'est pas essentiellement dans des livres. Un « grand

manager » doit être prêt à apprendre et à progresser continuellement.

### *Les MBA (masters of business administration)*

Avant de prendre des responsabilités de direction, un jeune cadre exerce en général d'abord des missions opérationnelles ou fonctionnelles au sein des départements de l'entreprise : finance, production, marketing... Plus l'ampleur de la responsabilité d'encadrement s'accroît, plus il se dirige vers la direction générale, plus il doit acquérir des connaissances diversifiées et développer une vision transversale et globale. C'est le rôle des MBA, formation généraliste, s'étendant sur un ou deux ans, que de l'accompagner dans ces évolutions. Ils constituent la seule formation post-expérience au management universellement reconnue. Grâce à une approche pluridisciplinaire, elle représente une occasion privilégiée pour un cadre à potentiel de diversifier ses compétences, de renforcer son talent de leader, de développer une vision globale et élargie de l'entreprise, de consolider son expertise internationale. Le MBA crédibilise ainsi la suite du parcours et permet de vivre une expérience humaine enrichissante en élargissant son réseau. En effet, une telle formation réunit des managers autour de la trentaine, qui ont réussi chacun dans leur première étape professionnelle. On y côtoie des individualités très différentes, ce qui apprend à écouter, à travailler en groupe et à mettre son ego à sa juste place : une expérience précieuse pour diriger des équipes multiculturelles.

Des versions modularisées de ces programmes permettent à de jeunes cadres d'en bénéficier tout en poursuivant leur vie professionnelle. Né aux États-Unis au début du <sup>xx</sup>e siècle, ce type de formation s'est répandu en Europe et dans le monde depuis les années 1960, ce qui fait aujourd'hui se côtoyer sous le sigle MBA le meilleur comme le pire. Heureusement des instances internationales d'accréditations jouent un rôle positif de régularisation et de qualifica-

tion en délivrant des labels reconnus (c'est le cas des accréditations AACSB, EQUIS et AMBA) aux meilleures institutions.

ESCP-EAP a lancé la version européenne de son *Executive MBA (European Executive MBA)* pour répondre à une demande croissante des cadres européens désireux de se former dans un environnement multiculturel. Ses promotions rassemblent des participants représentant de multiples nationalités, tous en activité dans différents pays européens. La méthode d'enseignement est innovante avec un programme modulaire en anglais, des cours et ateliers une fois par mois à Paris, Londres, Madrid, Berlin et Turin. S'y ajoutent des séminaires internationaux aux États-Unis, en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est.

Quant aux mastères spécialisés, également donnés en « part time », des cycles longs s'articulant sur au moins une année, ils représentent une voie intéressante pour renforcer son expertise dans une des spécialités du management. Ils se développent rapidement en Grande-Bretagne et en France.

### **Les programmes courts**

Certains programmes courts dispensés par les grandes écoles et les instituts de formation permettent à un cadre, pendant son activité, de s'initier à de nouvelles techniques de management ou d'approfondir des thématiques spécifiques. Les écoles de management proposent ainsi des stages de moyenne durée, de 10 à 25 jours, pour enrichir ses connaissances dans un domaine spécifique ou acquérir une formation généraliste.

Certaines *business schools* ont également créé des formations s'adressant à des dirigeants sur le point de prendre des responsabilités de direction générale. L'*advanced Management Program (AMP)* et pour les plus expérimentés, le *Senior Management Program* de Harvard Business School, proposés avec des variantes par quelques grandes *business schools* américaines

et européennes (INSEAD), en sont des exemples à retenir.

En France, dès 1930, le CPA (Centre de Perfectionnement aux Affaires, devenu le MBA *Executive* de HEC), fut lancé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris pour remplir ce rôle et a formé des générations de grands dirigeants (F. Bouygues, S. Dassault, par exemple, y sont passés).

Toutes ces formations, qui associent témoignages et échanges d'expériences, sont aussi l'occasion de faire des « pauses » salutaires. Ce qui compte, là encore, est autant d'amplifier ses connaissances managériales que de se retrouver avec des personnalités différentes, mais se situant à un même stade professionnel. Le partage d'expériences et de regards permet de prendre de la distance par rapport au quotidien et donc, de faire un indispensable retour sur soi.

## Les formations dispensées dans les entreprises

### *Les universités d'entreprise*

Les universités d'entreprise se sont multipliées depuis une dizaine d'années, elles sont devenues une pièce importante dans la politique de développement des talents dans les grands groupes. On en compte, rien qu'en France, une bonne centaine. Plus de la moitié des grands groupes en dispose. Tout comme les MBA, elles apportent une formation au management à des cadres et des ingénieurs qui en étaient dépourvus, grâce à des programmes thématiques : finance, marketing, international... Elles s'adressent aussi aux cadres confirmés pour leur apporter une ouverture, développer leur appétence pour la stratégie et la compréhension des grands enjeux, la gestion de la complexité et de l'incertitude, grâce à des formations généralistes (économie, philosophie, stratégie, politique et géopolitique...). Participant à la formation des hauts potentiels, elles dispensent aussi des programmes à dominante humaine :

capacité d'écoute, leadership, aptitude à dominer son stress, gestion des situations imprévues.

Elles peuvent aussi offrir enfin des pistes de réflexion communes aux membres du comité exécutif dans des programmes liés aux échanges d'idées ou à l'approfondissement de connaissances.

Très souvent, les universités d'entreprises nouent des partenariats avec des structures éducatives extérieures dont, en France, les grandes écoles qui animent certains programmes sur mesure. Ces partenariats permettent aux universités d'entreprise de rester perméables aux influences extérieures et de se prémunir des risques de l'endogamie.

Un des avantages majeurs de ces programmes est de mettre l'accent sur le développement des compétences des équipes de direction en réunissant des managers ou dirigeants d'une même classe d'âge, qui vont travailler ensemble à la tête des services ou filiales d'une entreprise. Ils favorisent aussi le développement de réseaux internes, éléments du réseau de réseaux d'un dirigeant.

### *Les formations sur-mesure*

Les formations « intra » dispensées par les écoles de management ou les institutions académiques internationales jouent aussi un rôle dans le développement des cadres à potentiel et des équipes dirigeantes. Il s'agit de programmes complets mono-thématiques ou pluridisciplinaires, conçus et mis en œuvre en collaboration étroite avec les directions générales, souvent dans le cadre des universités d'entreprise. Ils favorisent l'expression de la diversité tout en contribuant à l'édification d'une culture commune. Parmi les thèmes abordés : pilotage du changement, marketing stratégique, *corporate finance*, management inter-culturel, dynamique d'internationalisation, gouvernance et éthique, politique de développement durable... ESCP-EAP, comme la plupart des autres *business schools* internationales, travaille sur de tels programmes, notamment pour accompagner

l'internationalisation des équipes dirigeantes européennes et favoriser le relais des grands enjeux stratégiques. Par exemple, ESCP-EAP a développé des programmes sur mesure pour le compte de grandes entreprises comme Areva, Arcelor, EADS, PPR ou Altadis.

## Les formations atypiques et informelles

### *Les parcours individualisés des hauts potentiels*

Les entreprises cherchent à repérer de plus en plus tôt leurs futurs dirigeants pour leur donner les moyens de maîtriser la complexité croissante des entreprises et de l'environnement concurrentiel. Leur démarche s'illustre notamment dans la gestion des hauts potentiels. Le développement de leurs compétences passe par la formation, mais aussi par l'apprentissage de terrain. Un futur dirigeant apprend au contact des réalités. C'est pourquoi les grands groupes organisent leur mobilité géographique et fonctionnelle qui favorise la pluridisciplinarité, les immerge dans un cadre et les transforme progressivement en généralistes. De nombreuses entreprises se sont donné les moyens d'identifier les hauts potentiels promis aux responsabilités les plus élevées. Certaines chargent un cadre expérimenté de la direction générale (voire le directeur général) d'organiser pour chacun d'eux un parcours d'obstacles faisant alterner les postes opérationnels et fonctionnels, les responsabilités de projets transversaux et les affectations internationales. Ceux qui ne chutent pas, entre autres psychologiquement, sont mis en orbite ascensionnelle.

### *Le coaching*

Véritable accompagnement psychologique et individualisé, le coaching est un moyen d'améliorer son leadership, de mieux gérer ses relations avec autrui en travaillant sur les émotions, la délégation, la prise de décision... Il complète les formations classiques au leadership qui portent sur la prise de parole, la

communication de crise, la négociation, la conduite du changement... Les cadres travaillent souvent par groupe sur l'intelligence émotionnelle, le stress et la performance. Mal à l'aise dans un nouveau rôle de dirigeant, un jeune promu, qui n'est pas reconnu par ses supérieurs et ses collaborateurs, tirera également bénéfice d'un coaching. Un dirigeant peut aussi se faire coacher à des moments d'incertitudes personnelles ou de blocage, lors de fusions, de restructurations ou de négociations difficiles, par exemple, ou s'il souffre de la classique *mid life crisis*. Favorisant l'introspection, le coach joue un rôle de révélateur. Certains patrons n'hésitent pas à se faire coacher par des sportifs de haut niveau.

Le coaching peut aussi être utile pour assurer une meilleure cohésion au sein du comité de direction et aider les équipes dirigeantes à être efficaces ensemble ou à surmonter des différends. Le coaching collectif fait le lien entre le travail individuel, celui de l'équipe, et le contexte d'une entreprise en phase de changement.

### *Les formations « informelles »*

Pour les dirigeants ou aspirants dirigeants, il est aussi des façons informelles ou différentes de se former pour élargir son ouverture sur la société et sur le monde et se ressourcer. De plus en plus de dirigeants se rencontrent aujourd'hui autour de petits déjeuners de travail ou dans des clubs pour partager leurs expériences, découvrir de nouvelles idées ou façons de faire, mais aussi, développer leur réseau de contacts. En France, l'APM (association pour le progrès du management) joue un rôle efficace qui mériterait d'être plus connu. S'impliquer dans la vie associative, dans des organisations professionnelles ou au sein des chambres de commerce et d'industrie est également très utile, car de tels engagements civils ou syndicaux favorisent l'ouverture sur le monde des dirigeants confirmés et font partie de leur responsabilité sociale. Il est également très important pour eux de se tenir au courant de ce qui se passe dans le

monde et pas seulement dans son secteur, car nul ne peut prévoir d'où la concurrence peut surgir. À cet égard, lire la presse internationale est une excellente façon de se former. La lecture des derniers livres de management est également riche d'enseignement. Il est vrai que nos dirigeants sont de piètres lecteurs, si l'on les compare à leurs homologues anglo-saxons ! Ne pas oublier la fréquentation des grands auteurs classiques qui permettent de prendre du recul et la lecture des ouvrages d'histoire ou des biographies riches d'enseignement sur les succès et les échecs. Trop souvent, les dirigeants avancent le manque de temps pour se soustraire à ces exercices. Ils hésitent également à « prendre l'air », à se mêler aux autres couches de la société, alors que c'est la meilleure façon de découvrir les nouvelles tendances. « Perdre du temps » pour en gagner en somme !

## Conclusion

Les entreprises doivent consacrer du temps et des ressources au développement du leadership de leurs futurs dirigeants, afin de les placer ou les maintenir sur une dynamique de progrès. Cette responsabilité relève même du président ou du directeur général, car elle concerne l'un des facteurs-clés de succès essentiels de l'entreprise. Une fois les « ultimes » responsabilités acquises, la formation au sens très large du terme, car à un certain niveau tout devient formation, reste indispensable pour garder intacte ses capacités de compréhension et d'éveil. La formation tout au long de la vie a donc tout son sens, car la vie est tout entière un parcours de progrès.

## Bibliographie

- Bonnet J. et R., *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants - entre le rationnel et le sensible*, L'Harmattan, 2004.
- Boumrar C., Gilson O., *Le management des hauts potentiels*, Dunod, 2004.
- Bournois F., Roussillon S., *Préparer les dirigeants de demain - Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Éditions d'Organisation, 1998.
- Imbert J., *Jeunes Managers nos talents pour l'avenir*; Insep Consulting, 2005. Hunt J.M.M., Weintraub J.R., Weintraub J., *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*, Barnes & Noble Sales Rank, 2002.
- Mintzberg H., *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Hardcover, 2004.
- Renaud-Coulon A., *Universités d'entreprise*, Village Mondial, 2002.



# La formation des dirigeants

Hervé BORENSZTEJN

Former des dirigeants : cette expression a longtemps été un anachronisme. Mais la montée des incertitudes, les bouleversements dans l'environnement des entreprises, la montée en pression du rôle des actionnaires (*shareholders*) et des parties prenantes (*stakeholders*), bref la complexification croissante de la fonction a mis en lumière la nécessité d'offrir aux dirigeants des formations de développement adaptées à leurs besoins.

## Introduction

La formation des dirigeants est un thème récent sur lequel peu de choses ont été écrites jusqu'à présent. Jusqu'en 1980, notamment dans les entreprises françaises, la formation était l'apanage des collaborateurs (hors cadres supérieurs), pour leur permettre soit de s'adapter à de nouveaux contextes, de nouvelles missions, de nouveaux outils, soit d'évoluer et de prendre davantage de responsabilités par le jeu de formations qualifiantes, voire parfois de trouver de nouvelles sources d'épanouissement personnel. On reste dans des registres de la formation professionnelle continue et de sa fameuse loi de 1971 et, en dehors de la participation à quelques conférences de prestige (qui sont rarement considérées comme actions de formation), les dirigeants ne se sentent pas concernés.

Il faut attendre les années 90 pour que les dirigeants commencent à exprimer (rarement de façon explicite au début) des besoins de formation. Les instabilités de l'économie et de la géopolitique sont passées par là. Les boulever-

sements engendrés par la nouvelle économie, puis par l'explosion de la bulle spéculative, l'accélération des fusions acquisitions, l'ampleur des mouvements de concentration (voyez l'industrie pharmaceutique, l'aéronautique, le monde des assurances et des banques), et la mondialisation des échanges : la fin des années 1990 et le début du XXI<sup>e</sup> siècle sont marqués par l'incertitude, l'instabilité, la complexité, le changement. Le bagage intellectuel initial, qui servait de passeport pour la plupart des carrières des cadres, avec un aspect prédictif fort, s'avère notoirement insuffisant. Il se transforme même en obstacle. Quand on est un brillant élève d'une école d'ingénieurs, formé pour résoudre des problèmes à partir d'énoncés comportant le bon nombre de paramètres et d'inconnus et qui n'acceptent qu'une seule réponse, est-on le mieux préparé à des exercices de la vie des affaires, dans lesquels il y a toujours trop de paramètres, ou pas assez, et qui n'acceptent jamais une seule réponse ?

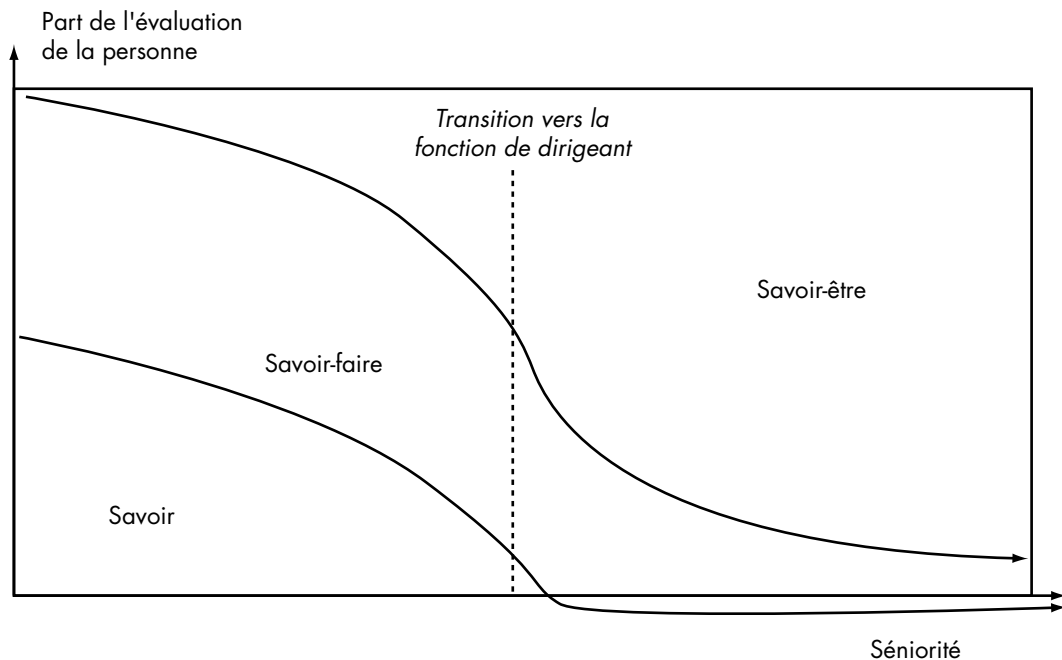
Il y a encore vingt ans, le dirigeant pouvait percevoir une certaine réalité, peu distordue,



à la lecture de ses tableaux de bord, sous réserve d'une bonne formation initiale<sup>1</sup> reposant sur des disciplines rationnelles. Il n'en est plus de même à présent : les savoirs se périment à présent à très grande vitesse, et les quantités d'information qui transitent sur les postes de travail brouillent la rigueur des jugements.

L'évaluation des dirigeants à l'aune des savoir-faire n'est plus pertinente. On ne discute même plus leurs compétences techniques qui sont considérées comme acquises. On se concentre sur le *savoir être*, qui devient le principal outil prédictif du succès potentiel du dirigeant. Plus on dirige, moins on est évalué sur ses savoirs et ses savoir-faire, et plus on est évalué sur ses savoir-être.

**Figure 7 : Part relative des savoir, savoir-faire et savoir-être dans l'évaluation des managers, en fonction de leur séniorité**



Piloter dans l'incertitude, manager dans la complexité, conduire le changement, créer la vision, ... autant de questions d'actualité, autant de titres de programmes de formation pour dirigeants, avec simplement un petit excès de pudeur : on dira le plus souvent qu'on développe un dirigeant, pas qu'on le forme...

Depuis que les savoirs et les savoir-faire ne garantissent plus la pérennité et l'efficacité des

dirigeants, l'entreprise se pose la question de leur formation.

### Comment former un dirigeant ?

Cette question est évidemment paradoxale. On attend des leaders qu'ils sachent, pas qu'ils se forment ! Les formations des dirigeants s'attachent essentiellement à leur savoir-être, et pour

1. Riveline C., « Les lunettes du Prince ». *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n° 50, déc. 1997.

cela des outils bien spécifiques vont être mis en œuvre. Pour en dresser une typologie rapide, deux principales dimensions doivent être regardées : l'action peut être individuelle, ou collective ; et l'intervention peut être très centrée sur l'interne ou ouverte sur d'autres pratiques.

Les actions individuelles s'attachent à modifier la posture du dirigeant. Comment atténuer (faute de pouvoir y remédier) le problème principal du dirigeant au moment de la prise de décision : la solitude ? Seul pour prendre une décision, comment puis-je évaluer et mettre en perspective la portée de mon action ? Le *coaching*, le *mentoring* (un « ancien » occupant un poste de dirigeant sert de tuteur à un futur dirigeant), les réseaux d'échange *peer to peer*<sup>1</sup>, sont de telles méthodes de développement individuel.

Les actions collectives peuvent prendre des formes extrêmement diverses, du plus classique des séminaires (il n'est pas anecdotique de préciser qu'alors, 85 % des dirigeants participant à des séminaires accordent leur meilleure note aux échanges avec les autres participants, jusqu'à dire parfois : « *dans les conférences, les moments les plus intéressants sont les pauses ...* ») jusqu'à des stages expérientiels (pratique de *l'outdoor* pour mettre en œuvre des comportements collectifs et partager des moments intenses), en passant par le recours aux métaphores et aux analogies : cette offre, créée dans les années quatre-vingt-dix cherche à enrichir la réflexion des participants par un détour sur des pratiques différentes : peinture, musique, philosophie, aventures, cinéma... Si elle est bien conduite et surtout si l'analogie est soigneusement guidée pour permettre un retour d'expérience professionnelle, cette offre est relativement efficace.

Autre dispositif assez efficace, la « *learning expedition* » qui permet à un groupe de dirigeants de voir, sur le terrain, des pratiques de management en vigueur dans plusieurs entreprises. Ce dispositif permet d'accélérer le chan-

gement rapidement, sous réserve que la région visitée soit suffisamment riche en ressources, que les entreprises ciblées soient pertinentes (qu'on puisse y repérer des pratiques intéressantes, mais qui soient transposables), que les visites soient parfaitement préparées d'un point de vue business (de tels déplacements doivent totalement se distinguer d'un quelconque tourisme industriel), que les hôtes soient les bons (des dirigeants de trop haut niveau ne livreront pas d'éléments concrets sur la pratique managériale, et a contrario des managers trop opérationnels perdront la vue d'ensemble et le leadership), et que l'organisation du déplacement soit parfaite (un défaut logistique peut faire écrouler le meilleur contenu managérial).

De fait, la créativité est la seule limite au design de ces actions collectives. Heureusement, un principe de réalité commence (seulement récemment) à voir le jour : comment évaluer la formation des dirigeants ? La réponse à cette question dépend essentiellement de l'objectif que l'on attache à l'action elle-même (développement de certaines compétences, contribution attendue sur des actions stratégiques, mise en place de nouvelles organisations, etc.). De fait, toute action de formation de dirigeant doit comprendre la mesure de son efficacité. La meilleure façon d'y parvenir consiste à faire figurer l'évaluation comme l'une des contraintes à respecter dans le design : une action dont on ne peut pas mesurer le retour sur investissement ne devrait pas être engagée...

Les offres les plus efficaces combinent des actions individuelles (bilan personnel via un *development center*, une évaluation par *360° feedback*, ou *coaching* de développement, etc.) et collectives, faisant intervenir des orateurs internes (membres du Comité Exécutif venant témoigner sur la stratégie ou sur des éléments clés, experts internes...), ou des

1. Deux dirigeants occupant des postes similaires dans deux entreprises s'accueillent mutuellement pendant plusieurs journées pour comparer en profondeur leurs méthodes de travail.

témoignages externes (grands témoins du monde des entreprises, autres intervenants métaphoriques) au cours de séminaires résidentiels (plutôt centrés sur la problématique du groupe de participants) ou de voyages (plutôt orientés « business », et visant la pratique du *benchmarking* comme mode d'apprentissage par l'exemple). La pratique du *blended learning* ouvre des perspectives très sophistiquées dans le domaine encore balbutiant de l'ingénierie de formation pour dirigeants.

### Conclusion

En définitive, l'offre de formation pour dirigeants, si elle est peu formalisée, est abondante.

La demande, quant à elle, est non dite mais réelle. Tout le savoir du formateur de dirigeants (souvent localisé dans les universités d'entreprise) sera de rapprocher cette demande non exprimée avec une offre peu structurée... Vaste programme, auquel l'innovation pédagogique et la créativité, associée à une capacité d'écoute profonde des besoins tant individuels que collectifs, permettent de bâtir. En conclusion, l'ampleur de ce champ doit être modérée par la prise en compte de l'efficacité de la formation du dirigeant.

# La formation des dirigeants

Sergio VASQUEZ-BRONFMAN

La formation des dirigeants souffre de l'écart entre, d'une part, la théorie et les méthodes enseignées et, d'autre part, la pratique quotidienne sur le lieu de travail. Pour combler cet écart et proposer une formation efficace, on ne doit former que des dirigeants en poste et privilégier la réflexion sur leur propre pratique. Ceci doit être fait autant à travers des échanges entre les dirigeants eux-mêmes qu'à travers les exposés des professeurs et l'accès aux contenus.

## L'écart entre « savoir » et « faire »

La formation des dirigeants souffre d'un certain nombre d'insuffisances, au premier rang desquelles l'écart entre, d'une part, la théorie et les méthodes enseignées et, d'autre part, la pratique quotidienne sur le lieu de travail.<sup>1</sup> Outre l'évidence expérimentale vécue par ceux qui vont en formation, ceci est attesté par des travaux de recherche, souvent d'origine anglo-saxonne, comme ceux de Donald Schön et de Henry Mintzberg. Surtout, la chose a été récemment décrite avec acuité par Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton dans leur ouvrage *The Knowing-Doing Gap*.<sup>2</sup>

La cause principale de ce problème tient, à notre avis, dans une compréhension erronée de ce qu'est apprendre et enseigner. La

conception traditionnelle de l'enseignement suppose que celui-ci consiste dans la transmission de « contenus théoriques » (ou d'informations, de connaissances, etc.) à travers des cours magistraux, des lectures (livres, articles, ...), et leur évaluation à travers des examens et contrôles. Cette conception - que nous appellerons « infocentrisme » - postule implicitement que si l'information est bien transmise (les explications sont claires et bien faites), alors l'application (la pratique) est évidente, coule de source. Or, c'est justement cette dernière supposition qui se révèle être fautive dans les faits, d'où le *knowing-doing gap*, l'écart, le décalage, entre « savoir » et « faire ». Par conséquent, nos systèmes de formation produisent des gens qui ont acquis beaucoup de connaissances, mais qui ont

1. Ceci est vrai aussi pour la formation aux professions (par exemple, la formation aux métiers de la gestion) et pour la formation permanente (qu'il s'agisse de formation intra ou inter entreprises).
2. Schön D., *Educating the Reflective Practitioner*, Jossey Bass, 1987. Mintzberg H., *Managers Not MBAs : A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, 2004. Pfeffer J., Sutton R., *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, 2000.

beaucoup de difficultés à les mettre en pratique dans le quotidien des organisations.

Par ailleurs, si l'on veut traiter de la formation des dirigeants, il convient d'avoir au préalable une interprétation de ce qu'est la dirigeance, sa nature en tant qu'activité. Pour ce qui relève du management, Peter Drucker affirme que le management est une pratique plutôt qu'une science. Il ne s'agit pas de connaissance, mais de performance.<sup>1</sup> De son côté, Henry Mintzberg écrit que « [le management] n'est pas une quelconque profession technique, certainement pas une science, ni même une science appliquée, mais une pratique, un métier. »<sup>2</sup> Et, suivant ses idées sur la nature du management, il affirme que la formation à celui-ci doit être tournée vers la pratique et vers le développement de compétences, non seulement de compétences relationnelles, mais aussi de celles relatives à la collecte d'informations, à la négociation, à la prise de décisions dans des situations ambiguës, etc. Nous pensons que ces propos s'appliquent tout à fait la dirigeance.

Cette interprétation de la dirigeance nous conduit à conclure que celle-ci n'est pas une science, mais un art composé de techniques et de pratiques. Cette conclusion nous mène à une nouvelle question, qui est celle qui guide cette réflexion : *comment former à la pratique d'un art, et en particulier, de l'art de la dirigeance ?*

Dans cette article nous allons donc traiter de la formation des dirigeants, dans ce qu'elle a de commun avec d'autres populations, et dans ce qu'elle a de spécifique. Nous considérons ici le dirigeant *en poste* et excluons de notre propos toute formation de cadres pour devenir diri-

geants. Nous pensons en effet avec Mintzberg et Gosling qu'un dirigeant ne peut tout simplement pas être correctement formé *bors de la pratique de son métier*.<sup>3</sup>

## Former à la pratique de l'art de la dirigeance

Dans cette section nous allons faire état des principaux travaux de recherche qui peuvent concerner la formation des dirigeants, *dans le contexte des idées exposées ci-dessus*. Nous décrirons d'abord les idées de Henry Mintzberg, puis celles de Reginald Revans (fondateur de l'école du *action learning*), et finalement, celles de Donald Schön. Nous veillerons à appliquer toutes ces idées à la formation des dirigeants, afin de rendre notre exposé aussi concret que possible.

### Les travaux de Henry Mintzberg

Henry Mintzberg, l'un des penseurs les plus connus dans le domaine de la gestion, a depuis longtemps travaillé sur la formation des managers et des dirigeants, travail qui s'est concrétisé par des programmes de formation de managers créés avec Jonathan Gosling (de Lancaster University, au Royaume-Uni).<sup>4</sup> L'une des idées centrales de Mintzberg est qu'on ne peut former sérieusement à la gestion des gens sans aucune expérience de celle-ci : « *Il est tout à fait stupide de prendre des gens qui n'ont jamais pratiqué le management - dont un grand nombre n'ont même pas travaillé à temps plein plus de quelques années - et de prétendre les transformer en managers dans des salles de cours. L'ensemble de l'exercice est trop détaché du contexte. Nous devons cesser*

1. « Management is a practice rather than a science. It is not knowledge but performance ». In Drucker P., *Management*, Heinemann, 1974.
2. Mintzberg H., « Musings on Management ». *Harvard Business Review*, juillet-août 1996. Traduction : « Quelques rêveries sur le management ». *Expansion Management Review*, sept. 1996.
3. Mintzberg H., Gosling J., « Educating managers beyond borders ». *Academy of Management Learning and Education*, vol. 1, n° 1, 2002.
4. Mintzberg H., Gosling J., *op. cit.*

*de noyer de théories et de cas des personnes qui n'ont pas la base nécessaire pour juger de leur pertinence. (...) Nous avons quelques bonnes choses à enseigner dans les écoles de management. Enseignons-les donc aux personnes qui savent de quoi il retourne.»* En effet, « *comme toutes les autres, la théorie de la gestion est pleine de concepts et d'abstractions. Ceux qui n'ont pas d'expérience ne peuvent la comprendre et courent dans tous les sens, persuadés que la programmation linéaire ou les modèles de portefeuilles sont la réponse à tous les problèmes de la terre. Au contraire, les managers chevronnés ont au moins la possibilité de faire le lien entre les concepts et l'expérience vécue.»* Selon Mintzberg, *c'est la réflexion des managers et des dirigeants sur leur propre pratique qui constitue le coeur d'une formation efficace.*

Une grande partie de l'apprentissage se fait entre pairs, c'est-à-dire, entre les dirigeants eux-mêmes. Les participants se retrouvent en groupes et discutent des différents enjeux qui se présentent à eux en fonction des thèmes proposés. Une leçon importante pour les professeurs de gestion est que les dirigeants ont au moins autant à apprendre les uns des autres que des professeurs. C'est seulement à partir de l'expérience des dirigeants par rapport aux enjeux discutés que les professeurs vont transmettre des idées, des concepts, des théories, ou des techniques,... à travers des exposés, des cas, des lectures conseillées, etc. L'apprentissage le plus efficace a lieu lorsque l'expérience pratique des dirigeants rencontre l'enseignement dispensé par les professeurs.

Pour ce qui est des contenus, outre la nécessité d'une formation tournée vers la pratique et vers le développement de compétences, Mintzberg conseille de consacrer un tiers du programme de formation à la description de l'environnement dans lequel évoluent les dirigeants : comment les entreprises prennent

leurs décisions, comment elles traitent l'information, quel est leur contexte économique et social. Finalement, il faut aussi faire une place à des techniques qui ont fait leurs preuves.

Par ailleurs, Mintzberg critique fortement l'utilisation des études de cas. Moins la méthode elle-même que l'exploitation qui en est faite. « *Les cas sont un excellent moyen de montrer à une classe diverses facettes de la réalité à des fins descriptives. Mais, lorsqu'on essaie de dégager des prescriptions, je pense qu'ils aggravent le problème au lieu d'apporter la solution.»* Lorsqu'il s'agit non seulement de décrire la réalité des entreprises, mais aussi de prescrire des solutions à leurs problèmes, Mintzberg affirme que « *lorsque les étudiants sont des praticiens chevronnés, le formateur dispose d'un bien meilleur instrument que l'étude de cas : la propre expérience de l'étudiant. Il suffit alors de prendre des exemples courants ou, mieux encore, de fabriquer des petits cas à partir des problèmes qu'ils ont dû affronter dans le passé et auxquels on peut appliquer les outils conceptuels et les techniques abordés en cours. Ceci peut rendre la pédagogie très efficace, lorsque tous les étudiants appartiennent à la même organisation ou à un petit nombre d'organisations dont on peut comparer les expériences.»*<sup>1</sup>

### *L'action learning*

L'approche du *action learning* a été lancée par Reginald Revans, en Grande-Bretagne, après la Seconde Guerre mondiale. Revans travaillait en tant que responsable de la formation à l'entreprise nationale du charbon (le *National Coal Board*) et devait aider à résoudre des problèmes de management dans l'exploitation des puits, problèmes que les managers et dirigeants eux-mêmes disaient être au-dessus de leurs compétences individuelles. Un groupe composé de 22 managers et dirigeants travaillant dans différents puits, aidés par une équipe technique, a

1. Mintzberg H., « Formons des managers, non des MBA ! ». *Harvard-L'Expansion*, hiver 1988-1989.

travaillé à partir des problèmes signalés par les participants. Ce travail était un cycle où ceux-ci se réunissaient pour réfléchir sur les problèmes rencontrés, allaient de nouveau dans leurs mines pour appliquer les solutions auxquelles ils avaient pensé, se réunissaient encore une fois, et ainsi de suite. Revans remarque que cette activité n'était pas comprise à l'époque comme un instrument de formation, il ne s'agissait pas d'enseigner quoi que ce soit, mais de traiter des problèmes dans des tâches que les managers et les dirigeants étaient censés maîtriser.<sup>1</sup>

À partir de là, constatant que les participants avaient appris quelque chose de nouveau, qui se manifestait dans un accroissement de la productivité de l'ordre de 30 % (alors qu'au niveau national cet accroissement était négligeable), Revans a formalisé et développé une approche de formation qui combine apprentissage et action (changement organisationnel, développement de la productivité, etc.). Cette approche - le *action learning* - est fondée essentiellement sur les aspects suivants :

- la création de groupes d'apprentissage (*learning sets*) composés de quatre à huit personnes, appartenant à la même entreprise ou à des entreprises différentes. Chaque groupe est dirigé par un conseiller de groupe (*set adviser*). Ce groupe d'apprentissage doit avoir une tâche réelle à mener, un problème réel à résoudre, une opportunité à développer ;
- l'apprentissage se fait autour de la tâche à mener, qui est le cœur du *action learning*. La tâche, le problème, sont le syllabus et le cours ! L'essence du *action learning* n'est pas dans le penser, mais dans le faire ;
- cet apprentissage utilise le savoir accumulé dans le domaine, ce que Revans appelle « savoir programmé » (*programmed knowledge*). Mais l'essentiel de l'apprentissage se fait à travers des questions qui aident les membres du

groupe à interpréter d'une manière nouvelle la réalité, interprétations qui conduisent à de meilleures solutions aux problèmes étudiés ;

- c'est un processus cyclique, où l'on commence par réfléchir à un problème réel, on trouve des solutions, on les applique, on observe les résultats, on pose de nouvelles questions, on réfléchit à nouveau, etc.

Revans insiste sur la centralité du groupe de travail d'apprentissage. Il les considère « camarades dans l'adversité ». C'est de leur travail en coopération que viendra l'apprentissage, qui est un processus social, parce que les dirigeants apprennent surtout les uns des autres.

Mais l'essentiel est dans la pratique, dans le *learning by doing*. Pour les dirigeants, l'apprentissage doit impliquer l'action, non pas seulement prescrire l'action ou analyser les problèmes des autres. Il ne faut pas confondre parler de l'action avec l'action elle-même. En conséquence, les projets, tâches et problèmes sur lesquelles travaille un *learning set*, doivent comprendre la mise en oeuvre et ne pas s'arrêter à l'analyse et aux recommandations.

Le *action learning* se différencie des méthodes d'apprentissage comme les études de cas ou les simulations en ce sens qu'il est fondé sur les problèmes réels auxquels font face les dirigeants. Mais ce ne sont pas seulement des problèmes réels, ce sont aussi les *leurs*, car d'une part cela élève considérablement le niveau d'implication des dirigeants et d'autre part, il ne s'agit pas d'étudier comment d'autres dirigeants ont fait dans d'autres situations, aussi réelles soient-elles, mais qui ne risquent pas de se reproduire à l'identique.

Plus particulièrement, c'est l'acceptation de l'ignorance qui est le point de départ du *action learning*. Sa spécificité, par rapport à d'autres méthodes d'apprentissage fondées sur la pratique, est que les gens commencent à apprendre les uns des autres et les uns avec les autres,

1. Revans R., « Action Learning: its origins and nature ». In Pedler M. (eds.), *Action Learning in Practice*, Gower, 1991.



seulement lorsqu'ils découvrent que personne n'a la réponse au problème posé et qu'ils doivent la trouver tous ensemble. Les questions qui sont donc posées dans le groupe d'apprentissage nécessitent une disposition d'ignorance acceptée, de risque et de confusion, où personne ne sait ce qu'il faut faire ; une situation où tout le monde peut voir, y compris les experts, que les idées en cours ne marchent tout simplement pas, et qu'il faut regarder le problème avec une perspective complètement différente. C'est à ce moment-là que les questions posées dans le groupe de travail deviennent de nouvelles questions et que l'apprentissage par *action learning* commence.

Cette caractéristique du *action learning* est fondamentale pour Reg Revans et il y revient toujours dans ses écrits. Ce furent ses études et son travail d'assistant de recherche en physique à l'Université de Cambridge qui lui ont suggéré l'acceptation de l'ignorance et le questionnement-investigation qui s'en suit comme base de l'apprentissage. Plus qu'apprendre le savoir accumulé en physique – écrit Revans – ce fut la nécessité de poser des questions naïves, voire absurdes ou insensées, lorsqu'on ne sait plus quoi faire pour résoudre un problème, qui a été vraiment utile. Travailler aux côtés d'une douzaine de prix Nobel qui s'entraidaient, en posant des questions « naïves », partageant leurs doutes, confusions et ignorances, a été à l'origine des idées du *action learning*.<sup>1</sup>

Le *action learning* s'est beaucoup développé dans les pays anglo-saxons et a été mis en oeuvre dans plusieurs grandes entreprises comme le National Health Service britannique,

General Electric, Citibank, Shell, Johnson & Johnson.<sup>2</sup>

### *La formation de praticiens réflexifs*

Donald Schön, qui fut professeur de planification urbaine et d'éducation au MIT, est surtout connu pour ses contributions à la formation de professionnels (*professionals*)<sup>3</sup>, travaux qu'il a menés en partie avec Chris Argyris (Université de Harvard).

Les travaux de Schön convergent avec ceux de Mintzberg et de Revans sur la nécessité d'une formation orientée vers la pratique et qui amène les dirigeants à réfléchir sur celle-ci, ainsi que sur le fait que la science appliquée et les techniques fondées sur la recherche classique occupent un territoire certes critique, mais limité, borné par le talent pratique. Schön est surtout l'auteur d'une interprétation féconde du concept de réflexion (*reflection*), concept issu des travaux du philosophe John Dewey.

Schön commence par constater que, dans tous les métiers, il y a des praticiens particulièrement compétents et reconnus pour leur talent à traiter des situations confuses et mal définies, situations où ces praticiens montrent leur talent (*artistry*). À partir de ses observations du talent manifesté par les praticiens compétents, Schön propose deux concepts éclairants : connaître-en-action (*knowing-in-action*) d'une part, réflexion-en-action (*reflection-in-action*) et réflexion-sur-l'action (*reflection-on-action*) d'autre part. Connaître-en-action fait référence aux savoir-faire qui se révèlent dans notre action quotidienne lorsqu'on exerce nos métiers, par exemple l'analyse instantanée d'un compte d'exploitation. Il existe en effet de nombreuses

1. Revans R., « Action Learning in brief », conférence d'ouverture du *Revans Action Learning Workshop*, décembre 1987, disponible sur <http://www.imc.org.uk/imc/al-inter/columns/revans.htm>
2. Dotlich D.L., Noel J.L., *Action Learning : How the World's Top Companies are Re-Creating their Leaders and Themselves*, Jossey-Bass, 1998.
3. Le terme « professionnels » fait référence aux personnes exerçant un métier qui nécessite une formation supérieure : ingénieurs, avocats, architectes, économistes, médecins, dentistes et, en général, cadres supérieurs et dirigeants.

actions, sans doute la grande majorité d'entre elles, que nous faisons spontanément, sans avoir besoin d'y penser pour les faire. Souvent on n'a pas conscience d'avoir appris ces choses que l'on fait de la sorte, même si parfois on est conscient de certains apprentissages qui ont été internalisés par la suite (par exemple, la conduite d'une voiture). « *Bien qu'il nous arrive de penser avant d'agir; il demeure vrai que, la plupart du temps, notre comportement spontané en matière d'habilités pratiques ne découle pas d'une opération intellectuelle préalable et, pourtant, nous démontrons une sorte de savoir.* »<sup>1</sup>

Nos connaissances-en-action nous permettent de vivre au quotidien. Parfois, cependant, nous avons des surprises, bonnes ou mauvaises. Une réunion avec un client tourne à la catastrophe, les résultats d'une campagne de publicité dépassent largement nos attentes, un nouveau système d'information est rejeté violemment par les utilisateurs. Quelque chose d'inattendu se révèle alors à nous. On peut répondre à ce genre de situations par la réflexion, et ceci de deux manières : la réflexion-en-action et la réflexion-sur-l'action<sup>2</sup>. La première a lieu lorsqu'on reste dans l'action pendant le processus de réflexion (qui peut durer seulement quelques secondes), ce qui conduit en général à expérimenter immédiatement des actions alternatives. La deuxième a lieu après l'action ou bien au cours d'une pause (*stop-and-think*).

On en déduit de ce qui précède que, pour aider les dirigeants à acquérir le talent des praticiens les plus compétents – les « artistes » –, il est surtout nécessaire de les entraîner dans les territoires où la pratique n'est pas déterminée à l'avance, où il n'existe pas de règles stables, où les situations doivent être réinterprétées, où l'on doit trouver des moyens de

redéfinir les problèmes. Ce type de situations, où les dirigeants rencontreront des « surprises » et devront donc réfléchir-en-action et réfléchir-sur-l'action est ce que Schön appelle un « *practicum réflexif* ». Comme nous l'avons vu, ce type de situations se présente couramment dans la vie quotidienne des dirigeants. Néanmoins, cela les conduira seulement à une réflexion-sur-l'action (et le *action learning* est une excellente approche pour ce faire). Mais pour apprendre à réfléchir-en-action, les dirigeants devront participer à des exercices et des jeux de rôles où leur réponse à des situations confuses devra être immédiate, improvisée, incorporée (c'est-à-dire, dans le corps), exactement comme les meilleurs sportifs réagissent dans les jeux d'équipe ou dans les sports de combat, car c'est ce type de situations qui caractérise une grande partie de l'activité des dirigeants.

## Des conseils opérationnels

On ne peut former correctement que des dirigeants en poste. La pratique de la dirigeance pendant la formation est une condition essentielle, car la colonne vertébrale de l'apprentissage est la réflexion du dirigeant sur sa propre pratique. On ne doit donc pas accabler le dirigeant avec des études de cas et des projets à faire en groupe. Il a déjà assez à faire dans sa vie quotidienne de dirigeant et c'est cette pratique quotidienne qui est le meilleur matériau pour réfléchir. Il faut utiliser leur travail plutôt que les faire travailler. Dans les salles de cours, les dirigeants peuvent réfléchir et apprendre à partir de leur propre expérience et non seulement à partir des cas d'autres personnes ; de retour au travail, ils peuvent appliquer cet apprentissage à leur pratique quotidienne.

1. Schön D., *op. cit.*

2. Cette interprétation du concept de réflexion converge avec l'un des sens du mot anglais *reflective*, à savoir « révélateur de quelque chose ». Par exemple, *reflective practice* : pratique révélatrice.

Le rôle des cas est de fournir au dirigeant d'autres exemples de pratique. En effet, avoir une base de connaissance de cas est important, car cela permet au dirigeant de faire les connexions adéquates avec sa propre pratique, lorsque des situations semblables se présentent et, donc, de « voir » ce qu'il n'aurait pas vu autrement. Mais c'est au dirigeant de faire ces connexions le moment venu. Les cas doivent être seulement descriptifs et le dirigeant doit surtout réfléchir sur sa propre pratique, plutôt que sur celle des autres. Par ailleurs, les cas doivent être en adéquation avec la population concernée : s'il s'agit de dirigeants de PME, on ne peut pas leur montrer des cas de multinationales, et vice-versa.

Des techniques doivent être apprises, du moins perfectionnées. C'est ici le rôle de la science appliquée. Pour cela, des exercices, des jeux de rôle et des jeux en général, des simulations, peuvent être utilisés à bon escient, en particulier pour entraîner le dirigeant à réfléchir-en-action.

La formation du dirigeant doit laisser une large place aux échanges avec ses pairs. Le *action learning* doit être privilégié dès qu'une situation où personne ne connaît la réponse se présente. Mais il est très important que les solu-

tions trouvées par les dirigeants qui partagent le problème en question soient mises en œuvre, puis, que l'on discute à nouveau sur les résultats de l'implantation.

Les professeurs doivent, comme toujours, fournir des idées, des concepts, des théories, des exemples de pratique (cas), etc., à partir de l'expérience des dirigeants. Ils doivent aussi proposer les exercices adéquats pour maîtriser des techniques, créer des situations où il y ait des « surprises », afin de susciter la réflexion-en-action et animer des *learning sets*.

Les technologies de l'information, utilisées à bon escient, peuvent jouer un rôle essentiel dans ce type de formation. Tout d'abord, elles permettent aux dirigeants d'accéder à distance et au moment où ils le souhaitent, à la formation proposée, qu'il s'agisse de contenus, d'activités ou d'échanges. En particulier, les forums électroniques et le *e-mail* rendent permanentes des conversations qui autrement ne pourraient se dérouler qu'en salle de cours, contribuant ainsi au développement de communautés de pratique.<sup>1</sup> Finalement, la technologie, à travers des simulations et des jeux, peut contribuer à l'apprentissage et au perfectionnement des techniques nécessaires à l'art de la dirigeance<sup>2</sup>.

- 
1. Wenger E., Dermott R. Mc, Snyder W.M., « Cultivating Communities of Practice ». *Harvard Business School Press*, 2002.
  2. Schank R., *Designing World-Class E-Learning : How IBM, GE, Harvard Business School, And Columbia University Are Succeeding At E-Learning*, McGraw Hill, 2001.

# La formation des dirigeants ou le leadership instrumentalisé

Bruno DUFOUR

Toutes les époques ont besoin de former leurs dirigeants, qu'ils soient militaires, religieux, économiques, politiques ou sociaux. Les modes et les modèles évoluent avec le temps et les circonstances. Les nouvelles technologies, les media ont leur impact, comme l'évolution des sciences sociales. Ce qui jadis était considéré comme du domaine de l'inné devient l'objet d'un entraînement et d'une préparation intensive. Le temps des amateurs doués est révolu, en sport comme dans les affaires, l'improvisation n'a plus sa place, tous les détails comptent pour tenter de maîtriser un environnement économique compétitif, turbulent et hasardeux.

## Introduction

Les dirigeants apparaissent aujourd'hui, sans doute abusivement, comme les principaux, parfois uniques responsables de la performance d'une entreprise. Dans le souci de maîtriser la qualité et la pérennité des performances des entreprises qu'ils dirigent, d'importants programmes sont mis en œuvre pour tenter de corriger leurs lacunes et leurs imperfections. Ces questions sont liées à l'organisation, la gouvernance, le management des hommes et des entreprises, les performances économiques et financières, la fonction RH, la globalisation de l'économie, la *corporate social responsibility*, y compris l'éthique des affaires...

Ces sujets ont d'abord été traités sous l'angle de l'organisation du travail industriel (Taylor, Fayolle, Fordisme), puis progressivement, de la stratégie (Sloan, Ansoff, Porter), presque simultanément, de la psychosociologie (March Simon,

Argyris, Lorch, Lawrence, Mintzberg) après le courant des relations humaines (Mayo), pour arriver sur les thématiques caractéristiques du leadership (Bennis, March, Blanchard) qui amène cette lecture réductrice où l'identification fusionnelle entre l'entreprise et son dirigeant domine (ex : Jack Welch et General Electric et, plus récemment, Carlos Ghosn et Nissan). Pour avoir une entreprise performante il faut donc désormais avoir surtout les dirigeants providentiels. Pour y parvenir il ne faut rien laisser à l'improvisiste.

Parmi les évolutions importantes des programmes de formation des dirigeants, qu'ils soient délivrés en ou hors les universités d'entreprise, on trouve les programmes de leadership. Ce ne sont pas les seules innovations récentes de l'offre réservée aux dirigeants. Ces derniers temps de multiples changements sont intervenus, affectant le contenu, l'organisation et les objectifs de ces programmes.

L'accroissement des pressions sur les managers, sur les coûts, sur les durées, sur les délais, sur le retour sur investissement, et donc sur les contenus, comme sur les livrables de ces programmes, a transformé l'offre de formation. Ceci affecte aussi bien les prestataires, les clients, que les intermédiaires.

Là où jadis on trouvait des séminaires résidentiels classiques dans des châteaux forts confortables, on découvre désormais un ensemble de pratiques appareillant conjointement : programmes (de plus en plus courts), process (*assessment, 360°, career development, coaching, mentoring, consulting, balanced scorecard*), projets (*action learning, management de projet*), des plates-formes (*e-learning, blogs, forum et réseaux virtuels, virtual learning centers*). Traditionnellement destinés à qualifier les participants, ces programmes sont maintenant centrés sur l'accompagnement du déploiement de la stratégie de l'entreprise et le relais actif des propos des membres des comités de direction.

### Peut-on encore parler de formation ?

Les problématiques de performance et de « *talent management* » dominent les préoccupations qui n'ont en effet plus grand-chose à voir avec la formation. L'approche stratégique de « *talent supply chain* » permet d'identifier la future carte des besoins en compétences distinctives et ainsi, d'en faciliter l'acquisition. Ces nouvelles pratiques caractérisent les nouveaux positionnements de la fonction Ressources Humaines en partenaire stratégique de l'équipe de direction.

Les schémas organisationnels classiques ont explosé sous nos yeux et il est désormais bien difficile d'expliquer un organigramme, si toutefois il existe encore. Ces transformations ont profondément modifié les pratiques managériales qui ont quitté durablement le domaine du stable pour migrer vers le turbulent.

Le recentrage sur les clients, le niveau de compétitivité, la recherche constante d'innova-

tions, de résultats, les fusions/acquisitions, le nécessaire besoin de sens pour les collaborateurs, appellent un management différent que l'on qualifie de *leadership*.

Pour identifier et préparer ces leaders tout devient possible. Les hauts potentiels sont identifiés, choyés, entraînés, coachés et progressivement mis à l'épreuve du terrain, évalués sous tous les angles... bref ils sont sous le feu des projecteurs et deviennent des compétiteurs de haut niveau avec leur entraîneur et guru personnel, comme autant de futurs stars du football, du tennis ou du show business. Faut-il pour autant créer une « leader académie » ?

Cette starification hâtive a ses limites, notamment dans la sous-estimation du besoin de jeu collectif nécessaire à la réussite de toute entreprise. Elle est par ailleurs dangereuse pour les élus s'ils ratent une étape, n'ont pas l'ensemble des qualités requises, ou si un événement personnel vient à les frapper.

### Toutes les modes ont leurs excès

Quelques outrances pour commencer :

- une financiarisation extrême associée à un court-termisme abusif qui favorise les abus de pouvoirs des investisseurs institutionnels et parmi eux, fonds de pension, dont curieusement les actionnaires sont les salariés eux-mêmes (l'auto-flagellation n'a pas de limite !);
- une médiatisation excessive et réductrice des figures directoriales : présidents et directeurs généraux, et leurs effets désastreux sur la gouvernance des entreprises. Cette dérive engendre une véritable surconsommation de talents qui engendre autant de besoins pour de nouvelles candidatures ;
- l'absence de contre-pouvoirs légitimes pour équilibrer ces effets néfastes en interne, car le politiquement correct règne en maître et bien fol est qui y déroge dans les étages supérieurs.

Mais aussi des règles du jeu et des outils technologiques qui changent dans un monde

économique qui accélère sa globalisation. En effet, chaque génération doit se préoccuper de recycler un tiers de sa population active. Ceci s'est produit avec les populations agricoles, puis industrielles et maintenant cela touche désormais les services. Lutter contre les délocalisations semble être une entreprise vouée à l'échec, d'autant qu'il faut bien créer de l'emploi et des richesses là où les gens vivent, si l'on veut éviter des flux migratoires incontrôlés.

### Comment former les futurs leaders après les avoir repérés ?

Cette question a toujours été à l'ordre du jour et les initiations des futurs prêtres égyptiens, il y a quelques millénaires, dans le rite d'Hermès, étaient redoutables pour tester la résistance et la stabilité psychique des impétrants. (Quelques drogues subtiles leur faisaient vivre leur propre mort dans une simulation fort convaincante, et s'affronter en même temps à des fantasmagories effrayantes.)

Comme cela est dit et répété dans la littérature, pour devenir un leader, il faut premièrement le vouloir et ensuite, en avoir le potentiel. Mais il est aussi fort possible, si ce n'est enviable, de vivre une vie professionnelle d'expert, sans avoir à affronter en permanence la rudesse et le stress des confrontations.

Vouloir être un leader signifie accepter des sacrifices, recevoir des coups, vivre des trahisons, surmonter le coût humain, personnel, familial, les échecs, les deuils, les côtés sombres, les incohérences, les paradoxes, parfois les compromissions, les conflits et tensions, l'isolement, les décisions difficiles et impopulaires... la liste est longue.

Les gratifications narcissiques offertes au travers des pages des médias ne calment que superficiellement toutes ces angoisses et n'effacent pas les questions qui troublent le sommeil. Doit-on le répéter ici, le stress est une maladie, un syndrome immunodépresseur, qui favorise beaucoup d'autres aléas de santé.

Vouloir devenir leader implique une bonne santé et une bonne hygiène mentale et physique (QI, QE, QV : quotient intellectuel, quotient émotionnel, quotient de vitalité). Ceci implique d'avoir aussi le partenaire de vie idoine et le style de vie approprié.

Ces conditions étant requises, il reste l'apprentissage technique qui désormais implique beaucoup de travail personnel.

### Le développement personnel et éthique

Il n'est pas rare de trouver aujourd'hui les séminaires ou parcours ad hoc dans ce domaine. Ils débutent souvent par des tests psychométriques types MBTI, FIFO, 360° ou autre dispositif d'autoévaluation. L'objectif est d'amener chacun à se resituer par rapport à lui-même, à un groupe de référence, à une équipe, et d'obtenir un document personnalisé de chemin de progrès, en phase avec le référentiel de management qui est souhaité pour lui.

Les grandes dimensions analysées peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais sont souvent communes au détail près : capacités managériales, écoute, communication, aptitude au développement des collaborateurs, dimensions entrepreneuriales, souci de performance, transparence, éthique, capacité à résoudre des problèmes, responsabilisation, engagement, courage, etc. La littérature managériale abonde sur un mode relativement convergent, mais dont le souci d'exhaustivité frise l'irréalisme, sinon le ridicule.

Le mode de l'*assessment* s'est enrichi des *assessment centers* qui peuvent désormais se situer au sein de l'entreprise avec des observateurs internes et externes.

### Développement organisationnel, approches systémiques et management de la complexité

Cette dimension est moins bien couverte, surtout en Europe Latine, où le « chef » est supposé se substituer au déficit organisationnel par tradition culturelle. Des mises en situation



(*Looking Glass*, dilemme du prisonnier, *Active Leader*, ou exercice *Outdoor*, jeux de simulation) permettent de former par l'observation in vivo les diagnostics des capacités organisationnelles des managers : écoute, travail en groupe, sens du jeu collectif, aptitude à la résolution de cas en groupe, attitude face à l'inconnu, à la complexité, à la pensée systémique. Dans cette approche comme dans la première, il s'agit surtout de faire prendre conscience, de donner quelques éléments de référence et de proposer, par un coaching approprié, un chemin de progrès.

### *Le développement fonctionnel et technologique*

Même s'il n'est pas un expert de tous les domaines, le leader doit être capable de s'investir suffisamment dans tous les domaines techniques et fonctionnels de l'entreprise pour en assurer la cohérente et livrer les arbitrages au bon moment. L'illettrisme informatique, marketing, financier, logistique, juridique... est rédhibitoire, car il peut engendrer des conséquences graves et laisser des pans entiers de l'entreprise à des experts. Cela peut correspondre à un abandon de poste dans certains cas. Les déboires informatiques de certaines entreprises sont là pour témoigner à quel point les dirigeants ont trop souvent sous-traité des décisions capitales. Le management d'expert implique que l'on connaisse au moins partiellement le domaine d'expertise. On ne sous-traite bien que ce que l'on connaît bien.

L'illettrisme en anglais s'interprète aussi sur les mêmes bases, car en matière de management, 95 % de la production intellectuelle de qualité est en anglais.

L'acquisition de ces savoir-faire est essentiellement cognitive, mais les moyens modernes aident considérablement et les ouvrages pertinents abondent.

### *Développement professionnel et maîtrise de la vision, de la stratégie...*

Il est vraisemblablement trivial de dire qu'un dirigeant doit connaître son entreprise et l'environnement dans lequel elle se trouve. N'ayons pas peur de le dire, car la mobilité de certains dirigeants aurait tendance à laisser croire que tous les leaders peuvent tout diriger. L'observation montre que les entreprises performantes ont des équipes stables qui connaissent bien leur domaine. On peut rétorquer que l'inconvénient de telles équipes est leur conservatisme et leur difficulté à sortir des conventions établies quand l'environnement change. C'est effectivement le cas si l'équipe n'a pas été en mesure d'interpréter les évolutions de l'environnement et ceci renvoie à leur maîtrise du domaine. Les talents d'observation, d'échange, de travail en réseau interne et externe, l'écoute des clients, des fournisseurs, le benchmarking des concurrents ou voisins, le travail en mode projet (*action learning*, la méthode des scénarios, le voyage de découverte) apportent autant de pistes d'enrichissement et de réflexion. La maîtrise de la vision et des axes de la stratégie, comme celle des plans de mise en œuvre s'acquiert au travers de programmes dédiés et spécifiques en interne, et c'est souvent ce qui caractérise les Universités d'Entreprise. Leurs séminaires mêlent à la fois la participation des dirigeants avec des présentations d'experts externes, dans des séminaires qui sont autant de moments privilégiés pour que les équipes de direction dialoguent avec l'encadrement et en premier chef, les fameux hauts potentiels.

### **Conclusion**

Les recommandations de bon sens, pour ceux qui ont la charge de la préparation des dirigeants, consiste à respecter les personnes, puis à comprendre la culture et les fonctionnements nouveaux de l'entreprise, à éviter le management paradoxal en tant que système de management. Donner du sens, écouter et montrer l'exemple restent des vertus cardinales au travers des générations.

Ces dernières années, la pratique de formation des dirigeants a quitté la traditionnelle approche cognitive des Business Schools pour



prendre un tour plus sophistiqué, impliquant des pratiques issues des sciences sociales avancées et cherchant à couvrir un champ de compétences beaucoup plus vaste. L'emphase mise sur des observations et des interventions jadis considérées comme du domaine de l'intime. Le souci de renforcement de toutes les compétences sociales, médiatiques, voire politiques, en plus des compétences professionnelles et techniques, change durablement la nature des formations, ou plus exactement des « apprenances » (*learning*) proposées. Être dirigeant aujourd'hui est très différent d'il y a dix ans et se rapproche plus, par certains aspects, d'une forme de « *star system* », jadis essentiellement occupé plutôt

par les dirigeants politiques. Le pouvoir aurait-il changé de camp ?

Il y a des modes en management, des modes en matière de formation de management. Les offreurs de solutions toute faites, valables pour tous, abondent. Vraisemblablement, la manière dont les dirigeants et, a fortiori, les entreprises, apprennent à changer. D'autant que chaque situation est particulière, et que les différentes cultures d'entreprise engendrent des styles d'apprenance particuliers. Il est peut-être temps de creuser cette question avant d'imaginer encore d'autres solutions encore plus originales. Comment les dirigeants apprennent-ils ? La question a tout son sens par rapport aux enjeux.

## Bibliographie

- Bennis W., Goldsmith J., *Learning to lead : a workbook on becoming a leader*, Perseus books, 1997.
- Bournois F., Roussillon S., *Préparer les dirigeants de demain - Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Éditions d'Organisation, 1998.
- Mintzberg H., *Former des managers pas des MBA*, Éditions d'Organisation, 2005.
- Plompen M., Dufour B., *Innovative Corporate Learning*, Palgrave, 2005.
- Welch J., *Jack*, Warner Business Books, 2001. Traduction avec John Byrne, *Ma vie de patron - Le plus grand industriel américain raconte*, Village Mondial, 2001.

# Évaluer la formation des leaders

Jennifer W. MARTINEAU, Kelly M. HANNUM<sup>1</sup>

Dans cet article, nous faisons brièvement part de nos expériences et de nos enseignements concernant l'évaluation de la formation des leaders. Cette évaluation peut permettre de répondre à des questions cruciales sur les programmes de formation, ainsi que sur des questions plus générales se rapportant à l'efficacité des organisations.

## Introduction

Une recherche permanente de l'efficacité, de la productivité et de la bonne gestion des ressources, incite les organisations commerciales, gouvernementales et non-commerciales à évaluer les choix, équilibrer les compromis et prendre des décisions concernant leurs priorités comme les processus internes, les relations avec les clients, le lancement des produits, les réseaux de distribution, les nouveaux programmes et l'extension de leurs services. Le contexte de la gestion des affaires est de plus en plus complexe et constamment changeant. Les techniques d'évaluation fournissent aux organisations un cadre logique et concret pour collecter, assimiler et communiquer l'information, afin d'intégrer l'information en provenance de sources diverses, d'apprécier les éléments et de prendre une décision.

De même, les programmes de formation des leaders contribuent à assurer que l'organisation crée les capacités humaines qui permettront à l'organisation de faire face efficacement aux

changements et aux crises. Dans une ère de changement rapide, d'incertitude croissante et de défis économiques, la formation des leaders est utilisée comme un mécanisme qui permet de créer une base solide de leaders capables de répondre de manière éthique et efficace aux défis qu'ils doivent relever.

Outre le recours à la formation des leaders pour répondre aux besoins stratégiques, se pose la question du « rapport qualité-prix » ou du « retour sur investissement ». Comment les partenaires d'une organisation peuvent-ils savoir que l'investissement dans la formation des leaders les aide à répondre efficacement à leurs besoins stratégiques ?

Les techniques d'évaluation sont de plus en plus appliquées aux programmes de formation des leaders. Les évaluations sont passées de la mesure de la « valeur et (de la) satisfaction » des participants, à une mesure des indicateurs de résultat des programmes de formation des leaders et de leur impact, selon plusieurs points de vue. Les techniques d'évaluation sont également

---

1. Traduit de l'anglais.

utilisées avant la prestation d'un programme de formation pour aider les personnes concernées à clarifier ce qu'ils s'attendent précisément à changer à la suite de ce programme et quand et où ils s'attendent à « voir » ces changements. Si les résultats attendus ne sont pas atteints, l'évaluation aide les membres des organisations à comprendre rapidement la situation, ce qui leur permet d'effectuer les corrections nécessaires. L'évaluation renforce la capacité à apprendre par expériences, et d'appliquer ces expériences pour améliorer les performances d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation.

L'évaluation est un élément important du succès d'une personne ou d'une organisation. Elle est essentielle à une prise de décision efficace, pour comprendre ce qui est important, pour qui et pourquoi, pour donner l'occasion d'apprendre sur base de feedback bien défini, et pour faciliter l'emploi efficace de ressources. L'évaluation peut être utilisée pour répondre à des questions fondamentales comme: Que s'est-il passé ? Qu'est-ce qui a changé ? Quel est le résultat ? Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Et que faisons-nous ?

### Ce que nous savons

Une évaluation de grande qualité de la formation des leaders est souvent difficile à réaliser en raison des obstacles que l'on rencontre dans l'identification des aspects décisifs à évaluer et dans la séparation entre les effets de la formation des leaders et d'autres forces qui agissent simultanément à la formation. Bien que cet obstacle puisse également exister pour d'autres genres de formations, il est particulièrement majeur dans la formation des leaders, en raison de la nature même du leadership. En fait, les théoriciens du leadership et de la formation des leaders sont souvent en désaccord sur la nature du leadership, sur le comportement des leaders, sur ce qui fait un bon leader et en quoi le leadership est différent des leaders (des personnes) eux-mêmes. Cette absence d'accord réduit

la mesure dans laquelle nous sommes capables d'évaluer l'efficacité de la formation élaborée pour les leaders et le leadership. Cependant, parce que la formation des leaders est un processus dans lequel les organisations investissent des ressources importantes, il est absolument crucial d'être en mesure d'estimer son impact et d'apprendre comment l'améliorer constamment.

Le problème est encore compliqué par le fait que les utilisateurs de la formation des leaders exigent, et c'est compréhensible, qu'un lien de causalité s'établisse entre la formation et les résultats au niveau de l'organisation. Pourquoi ? Parce que la formation des leaders n'est plus simplement un rite de passage. Au contraire, elle est utilisée de manière stratégique pour atteindre des objectifs organisationnels. C'est pourquoi les utilisateurs de la formation des leaders s'attendent à ce qu'un programme de formation soit conçu pour répondre à des questions propres à l'organisation de manière à créer un résultat positif.

Le défi des évaluateurs est donc de créer une chaîne de résultats qui relie l'action de formation des leaders aux résultats appropriés pour l'organisation. Dans cette démarche, les évaluateurs doivent discerner les résultats aussi bien pour le leader que pour le leadership (Van Velsor E., McCauley C.D., 2004). La formation du leader comprend les aspects découlant d'un programme personnel de formation, tels les changements dans la conscience de soi (ex. avoir de nouvelles perspectives et l'apprentissage (ex. : intégrer ces nouvelles perspectives dans son propre cadre conceptuel), ainsi que les changements de comportement (ex. : faire certaines choses différemment, en raison des nouvelles perspectives et d'un nouveau cadre conceptuel).

D'autre part, l'évaluation de la formation du leadership comprend les aspects associés à la formation du leader, mais exige également que l'on examine les relations entre les personnes et entre les groupes, ou collectifs, lorsque l'on

cherche à déterminer si la formation a atteint les objectifs fixés au préalable. Les résultats, indicateurs de croissance et d'efficacité, deviennent plus complexes. De nombreux utilisateurs de formation des leaders ont créé leurs programmes avec pour objectif la formation des leaders et du leadership. C'est pourquoi ils s'attendent à voir des changements chez les personnes, mais aussi dans les systèmes qui sous-tendent et sont le résultat du leadership.

Les changements chez les participants et dans leur organisation, à la suite d'un programme de formation des leaders, ne sont pas seulement difficiles à énoncer et à mesurer, mais se manifestent aussi habituellement dans un certain laps de temps. Dans certains cas, les changements peuvent être manifestes presque immédiatement après un programme, mais il peut falloir plusieurs mois, voire plusieurs années, à un participant pour concrétiser complètement certains aspects d'une formation. Ce décalage dans la mise en œuvre et l'observation des changements peut être encore plus fréquent lorsqu'il s'agit de mesurer les changements au sein de l'organisation. Préciser ce qu'il faut rechercher, quand et comment l'observer, est crucial et souvent, il est très utile de le définir avant que ne commence la formation.

Les domaines clés dans lesquels nous tendons à observer les résultats de la formation des leaders, mais aussi ceux qui ont des conséquences supplémentaires dans d'autres domaines, sont :

- l'apprentissage et la croissance personnelle ;
- l'évolution des relations entre les personnes ;
- l'évolution des équipes et des groupes ;
- les changements au sein de l'organisation ;
- les changements dans la communauté de l'organisation.

### Choisir les méthodes d'évaluation

Il existe plusieurs options pour évaluer un programme de formation des leaders. Nombre d'entre elles sont les mêmes méthodes que cel-

les utilisées pour différents types de formations, mais avec l'accent sur la formation des leaders. Nous passons brièvement en revue ci-dessous les méthodes les plus utilisées.

#### *Les évaluations de fin de programme*

Les formulaires d'évaluation sont remplis à la fin de chaque module d'un programme de formation des leaders. Ces formulaires peuvent être conçus de manière à mesurer à quel point ce module particulier a satisfait aux objectifs qui ont été fixés, comment les participants entendent mettre en pratique dans leur travail ce qu'ils ont appris, et dans quelle mesure les organisateurs, les moyens et le personnel auxiliaire sont conformes à une norme fixée. Entre autres usages, ces formulaires rassemblent des éléments sur les intentions de mettre en pratique les leçons apprises, les impressions sur la pertinence et la qualité de la formation pour les participants actuels et futurs, et les suggestions de modifications au programme. Récolter ces informations quand elles sont encore fraîches dans l'esprit des participants peut être utile, mais elle ne mesure pas la mise en pratique réelle des changements à mettre en œuvre, seulement l'intention de les mettre en pratique. Dans les programmes qui comprennent des enseignements complexes, les participants peuvent ne comprendre complètement la portée de ce qu'ils ont appris qu'après avoir eu le temps d'y réfléchir.

#### *Les interviews*

Dans une interview, l'évaluateur peut interroger les personnes une à une sur leur expérience du programme de formation. Les questions sont généralement ouvertes, fournissent des données qualitatives et peuvent être posées en face à face ou par téléphone. L'évaluateur peut mener une interview pour apprécier le niveau des connaissances, les compétences et les attitudes acquises par une personne à l'occasion du programme de formation. L'interview peut également être utilisée pour se faire une

idée de la perception du programme du point de vue des participants. Si le temps imparti ne permet pas des interviews individuelles, il est possible d'adapter les questions sur un questionnaire qui peut être envoyé par courrier postal ou par courrier électronique. Cependant, ce format ne permet pas de poser une nouvelle question à la suite d'une réponse (comme : « dites-m'en davantage sur ce qui s'est passé »), qui peut apporter des informations utiles et éclaircir une réponse qui, sans cela, restera vague.

### *L'étude du changement*

Les études sur les changements servent à apprécier si des changements se sont produits à la suite du programme de formation. Elles ont habituellement pour but de mesurer les changements dans les attitudes et les comportements se rapportant au programme en question. Une étude de changement bien conçue devrait être fondée sur ce qui est déjà connu à propos de l'impact du programme et/ou les objectifs de celui-ci. Les critères retenus dans ces études devraient être définis pour tenir compte des degrés et de la direction des changements. Habituellement, les échelles de résultats devraient présenter des valeurs positives, négatives et inchangées.

### *Un nouveau test à 360 degrés*

De nombreux programmes de formation des leaders ont recours à des instruments de type « 360 degrés » appliqués avant le programme, afin de fournir aux participants un feedback sur leurs capacités de leader avant leur participation au programme. Pour mesurer les changements, certaines organisations choisissent d'appliquer à nouveau les mêmes instruments de 360 degrés après le programme. Le recours au même instrument permet aux personnes d'obtenir, à un moment donné, un nouvel instantané d'un groupe de personnes et de comparer les grands thèmes et les schémas. Cependant, cette méthode peut être affectée par des éléments

biaisés et des erreurs. Les évaluateurs ont intérêt à s'informer sur les « changements subtils de réponses » et les erreurs de mesure, avant d'effectuer des mesures de tests préliminaires et de nouveaux tests postérieurs.

### *L'observation du comportement*

Cette méthode de collecte d'éléments d'évaluation implique l'observation d'un certain nombre d'activités, des personnes qui participent à ces activités, et de l'environnement dans lequel ces activités se déroulent. Les observations peuvent produire des données qualitatives sous la forme d'observations de terrain ou de données quantitatives si les observateurs consignent leurs observations sous la forme de points, classements ou fréquences. Les observations fournissent des données sur ce que les participants font réellement. Cependant, s'ils se savent observés, les participants peuvent se comporter un peu différemment qu'ils ne le feraient en temps normal.

### *Le groupe de travail*

On peut utiliser un groupe de travail pour interviewer six à douze personnes en même temps. Le premier objectif est d'obtenir des informations qualitatives d'un groupe de personnes (ou d'une équipe) qui ont eu une même expérience (ayant participé au même programme de formation, par exemple). Les évaluations ont recours à une série d'interviews de groupe et s'appuient sur une technique bien précise pour piloter la discussion. Les interviews de groupe devraient être menées de manière à ce que les participants se sentent libres de révéler des informations sur leurs attitudes personnelles et de donner leurs avis concernant le programme en cours d'évaluation.

### *Les statistiques sur le lieu de travail*

Les statistiques détenues par le service des ressources humaines de l'entreprise portent sur des questions comme l'absentéisme, la fidélisa-

tion du personnel, les promotions, les ventes, les réalisations de projets et les plaintes déposées qui sont souvent collectées de façon régulière par les organisations. Les évaluateurs peuvent avoir accès à celles-ci grâce aux organisations et les analyser en fonction du programme de formation des leaders et de ses objectifs. Avant de demander et d'utiliser les statistiques des ressources humaines, l'évaluateur devrait d'abord examiner quelles données sont susceptibles de changer à la suite de la participation d'une personne ou d'une équipe au programme. Les relations entre les statistiques des ressources humaines et le programme devraient être explicitées. Par exemple, pourquoi peut-on attendre du programme une augmentation de la fidélisation du personnel ?

### *L'analyse des processus et des systèmes organisationnels*

Au niveau de l'organisation, l'évaluateur peut chercher à savoir dans quelle mesure les systèmes et les processus organisationnels – des aspects de l'organisation qui touchent directement les employés – ont été positivement affectés. De nombreux programmes de formation des leaders auront pour effet d'améliorer divers systèmes et processus organisationnels. Les programmes qui sont susceptibles d'avoir le plus d'impact dans ce domaine sont ceux qui comprennent des modules visant à améliorer le travail en équipe, qui aident les personnes à mieux comprendre le point de vue des autres ou qui orientent les personnes et les équipes vers des modes plus efficaces et plus créatifs de résolution des problèmes ou de prise de décision. Parmi les systèmes et procédures auxquels doivent s'intéresser les évaluateurs, on peut citer les procédures opérationnelles, les processus d'éducation, les politiques de ressources humaines, les structures formelles et informelles de communication, les processus de comptabilité financière et les procédures d'entretien.

### *Le rôle du contexte*

Outre un examen des changements chez les personnes et les conséquences directes de leur formation, il importe d'examiner l'appui que l'organisation apporte aux formations des leaders, la mesure dans laquelle les participants se développent dans leur rôle au sein des groupes et des départements dans l'organisation et entre eux, et les résultats au niveau de l'organisation (ciblés sur les défis commerciaux identifiés pendant l'évaluation des besoins). Russ-Eft et Preskill (2001) ont élaboré une liste très complète des principaux éléments contextuels possibles qui devraient être étudiés. Ils se présentent en catégories fondées sur les participants, leur organisation, leurs formateurs, leurs leaders, la conception des programmes de formation et leur mise en œuvre. Dans nos propres travaux, nous avons découvert que, parmi les plus importants facteurs contextuels permettant de mettre sur pied des programmes de formation des leaders efficaces, on peut citer :

- la clarté chez tous les principaux intéressés et leur accord au sujet des objectifs fixés et des résultats de l'expérience ;
- une volonté de l'organisation d'investir dans la formation et d'accorder le temps qui permette aux participants d'assister aux cours et à la formation ;
- la compréhension, par les participants, des raisons pour lesquelles la formation est importante pour eux, tant pour leur rôle actuel que leur rôle futur dans l'organisation ;
- la compréhension, par les participants, des attentes des autres (notamment les leaders, les pairs, les subordonnés) concernant leur formation ;
- la volonté d'apprendre des participants et leur disposition à tenter des expériences et prendre des risques ;
- la mesure dans laquelle leur travail actuel et leur vie personnelle leur donnent « l'espace » nécessaire pour concentrer leur attention sur l'apprentissage et la formation ;



- la mesure dans laquelle la formation des leaders est intégrée dans le travail effectif d'une personne, au lieu d'être une autre « chose à faire » ;
- la mesure dans laquelle une personne reçoit les éléments nécessaires d'« appréciation, de défi et de soutien » dans le programme de formation.

### Quelques recommandations

Sur la base de ces recherches et de ces expériences, et dans la perspective des critères d'évaluation des programmes définis par la *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (Commission Mixte sur les Normes d'Évaluation de l'Enseignement), nous proposons les recommandations suivantes pour élaborer un modèle sérieux d'évaluation qui permettra de réunir les informations concernant l'impact d'un programme de formation des leaders :

#### *Étudiez l'impact selon des points de vue multiples*

Des groupes différents peuvent avoir des points de vue différents sur l'impact d'un programme. Alors que pour certaines raisons, un point de vue peut être considéré comme plus approprié que d'autres, collecter les informations de plusieurs perspectives produit habituellement des résultats plus complets. Cherchez à savoir qui a la possibilité d'observer directement ou de faire l'expérience des changements que vous cherchez à évaluer, et assurez-vous que les données adéquates sont recueillies auprès de ces personnes.

#### *Estimez les différentes sortes de changement qui doivent être mesurées*

Le développement des capacités à diriger implique souvent plusieurs types de changements. Comprendre où une intervention peut avoir un impact et où elle peut ne pas répondre

aux attentes est crucial. Il est important d'enregistrer le changement quand il se produit, car différents types d'apprentissage et de changement se produisent à des moments différents.

#### *Utilisez plusieurs stratégies de collecte des informations*

Aucune méthode de collecte des informations n'est parfaite pour toutes les situations. En matière de formation des leaders, les types de changements et les conséquences attendues varient souvent, et il devrait en être de même des techniques utilisées pour recueillir l'information. Par exemple, les changements de comportement peuvent être le mieux saisis par une évaluation par plusieurs personnes, mais les interviews peuvent être la meilleure approche pour étudier les obstacles que les participants rencontrent quand ils essaient d'appliquer les changements. Une autre raison d'utiliser les approches multiples est de recueillir des éléments divers. Si les interviews, les études et l'analyse des documents montrent toutes qu'un certain type de changement a eu lieu, c'est une indication plus puissante que si elle provient d'une seule source. Gardez à l'esprit que la collecte des informations signifie ressources, et que vous ne devez rassembler que les informations dont vous avez besoin et que vous utiliserez.

#### *Évaluez le changement à plusieurs niveaux*

Bien que les programmes de formation des leaders soient suivis par des personnes, les organisations attendent habituellement que la formation d'un nombre important de personnes ait un impact au niveau du groupe et/ou de l'organisation. Pour que les programmes aient un effet au niveau du groupe et/ou de l'organisation, il est important de mesurer les deux types de changements et de comprendre pourquoi un programme de formation a eu ou n'a pas eu l'impact espéré.



### *Utilisez des groupes de contrôle pour comparer*

Les programmes de formation des leaders ont souvent des conséquences à court, moyen et long terme. Dans certains cas, il peut y avoir une période de baisse de performance lorsque les participants apprennent à se servir de leurs nouvelles connaissances. La performance peut ensuite passer à un niveau supérieur, mais si personne ne suit l'évolution de ces changements, le programme peut apparaître comme

un échec, alors qu'il a, en fait, amélioré la performance. Les groupes de contrôle éventuels peuvent être utilisés comme points de comparaison. Cependant, identifier un groupe de contrôle adéquat dans le cas d'une formation des leaders peut être ardu. Assurez-vous de ce que les membres du groupe de contrôle soient très semblables à ceux qui ont participé à la formation (âge, poste, niveau hiérarchique, formation antérieure, etc.).

## **Bibliographie**

Darlene R.-E., Hallie P., *Evaluation in Organizations : A systemic approach to enhancing learning, performance, and change*, Perseus Publishing, 2001.

Martineau J., Hannum K., *Evaluating the Impact of Leadership Development : A Professional Guide*, Center for Creative Leadership, 2004.

*Evaluating Outcomes and Impacts : A Scan of 55 Leadership Programs*. (This report, commissioned by the W. K. Kellogg Foundation, can be found at [www.developmentguild.com](http://www.developmentguild.com). An article based on this report — Reinelt C., Russon C., « Evaluating the Outcomes and Impacts of Development Programs ». *Building Leadership Bridges 2003*, International Leadership Association, 2003.

Leadership Learning Community : [www.leadershiplearning.org](http://www.leadershiplearning.org)

*The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass, 2004.

# L'évaluation des besoins en formation des dirigeants

Melvin SORCHER, James BRANT<sup>1</sup>

D'importants efforts sont consacrés aux programmes de formation des dirigeants et à des expériences qui seraient plus bénéfiques s'ils portaient davantage sur les différences personnelles entre les participants, plutôt que de s'en tenir à des programmes de formation génériques. De nombreuses caractéristiques et capacités personnelles essentielles à un dirigeant d'exception sont cultivées indépendamment et ne sont pas susceptibles d'être affectées par des programmes de formation d'entreprise. Une évaluation personnelle approfondie et prévisionnelle devrait précéder un programme de formation. Ces actions contribueraient également à l'efficacité des plans de succession.

## Le leadership dans les organisations

Sans un leadership de qualité, une organisation n'a guère de chance de prospérer durablement, surtout si elle est en concurrence avec une organisation où se succèdent des dirigeants d'exception. La différence entre les performances de ces deux types de leadership est immense. Un leadership exceptionnel dans tout type d'activité dépend de l'existence de certains talents et caractéristiques personnelles chez les personnes qui ont la charge d'influencer les actions ou la vision d'un groupe ou d'une organisation. Dans les organisations qui ne sont pas au départ des entreprises familiales, la plupart des capacités et des caractéristiques personnelles des dirigeants doivent être d'un niveau supérieur à celles de la plupart des autres membres du groupe. Même si certains

membres du groupe ne veulent pas le reconnaître, le leader doit posséder des caractéristiques ou des capacités qui lui permettent de les influencer malgré eux.

Par la force des choses, les entreprises désignent certaines personnes comme dirigeants et leur donnent certains titres, comme directeur, superviseur, contremaître, chef de groupe, vice-président, directeur, P-DG. Dans la plupart des cas, ces personnes sont choisies par celui qui occupe une position au-dessus du poste à pourvoir. Ces décisions de sélection et de promotion sont trop souvent prises sur la base d'une « chimie » personnelle ou d'une rationalisation personnelle visant à faire coïncider les besoins de l'entreprise et les candidats au poste. En conséquence, de nombreuses personnes, placées à des postes de direction, déçoivent leur

1. Traduit de l'anglais.

organisation. C'est pourquoi de nombreuses entreprises se tournent vers d'autres moyens pour découvrir les talents dont elles ont besoin.

Malgré l'existence d'une variété de moyens pour déceler les hauts potentiels dans les entreprises, usage de méthodes telles que les centres d'évaluation, les tests ou les interviews structurées, les résultats n'ont pas toujours été aussi satisfaisants que les entreprises l'auraient souhaité.

### Évaluer le talent du dirigeant

Il existe plusieurs types de méthodologies disponibles et utilisées pour évaluer les talents des dirigeants ou des cadres. La plupart d'entre elles présentent des insuffisances qui sont si graves qu'il serait parfois préférable de ne pas les utiliser du tout. Par exemple : l'interview traditionnelle, quelle que soit sa structure, n'est généralement pas fiable pour identifier les niveaux de capacités, de forces et de faiblesses et d'autres caractéristiques personnelles comme l'intégrité, l'initiative et la tolérance aux ambiguïtés. Les partisans de l'interview comme technique d'évaluation donnent souvent plus d'importance aux questions qu'ils posent qu'aux réponses qu'ils reçoivent, la plupart des intervieweurs ne savent pas comment appréhender les implications de ces réponses. Le centre d'évaluation est une autre méthode de simulation des tâches souvent employées pour déceler les capacités. Il peut fournir des informations sur un certain nombre de variables, mais certaines variables critiques ne peuvent pas être convenablement simulées. Le centre d'évaluation n'est pas non plus rentable en terme de coût et de temps. Les tests écrits sont une troisième méthode. Ils peuvent fournir une vision approfondie sur certaines capacités comme les raisonnements quantitatifs ou la maîtrise de la langue, mais les problèmes concernant la validation et l'application pratique sont importants. Cependant, ces processus se concentrent tous sur la description et non sur la prédiction ; la prédiction est essentielle à l'évaluation des dirigeants, car tant de choses

dépendent de la capacité d'une personne à être performante dans un poste à plus grande responsabilité. En outre, ils ne sont pas basés sur la totalité des facteurs qui sont nécessaires à une évaluation précise. Enfin, à moins qu'un processus d'évaluation ne permette une prédiction précise du comportement dans un grand nombre de circonstances diverses, son utilité est très limitée.

Les décisions de promotion et leurs conséquences satisferaient davantage de gens, si le processus de désignation du dirigeant est fondé sur une évaluation individuelle précise et prédictive. Les facteurs qui permettent une évaluation individuelle précise et prédictive comprennent :

- la multiplicité des critères pour que la description et la prédiction couvrent tout ce qu'une personne peut être conduite à faire dans sa fonction ;
- le recours à plusieurs évaluateurs pour que plusieurs points de vue soient pris en compte ;
- la possibilité d'échanger des opinions et des points de vue entre les évaluateurs pour que l'évaluation finale soit équilibrée ;
- les observations des évaluateurs doivent être fondées sur des expériences directes avec une personne et non sur des informations de seconde main ou des rumeurs, les observations sont à effectuer à des moments et dans des circonstances différentes ;
- une attention particulière doit être portée à la prévision aussi bien qu'à la description ;
- une discussion d'évaluation doit être menée par une personne indépendante du groupe des évaluateurs pour minimiser les préjugés et favoriser la franchise.

Dans un tel processus, rien n'est présumé et la plus grande palette possible de capacités, de caractéristiques personnelles et de performances personnelles sont prises en compte. Cette évaluation de groupe a été employée avec succès dans des évaluations de dirigeants et dans des décisions de succession de dirigeants aux plus hauts niveaux des organisations. Il fait effi-

cacement la différence entre les dirigeants qui sont meilleurs que la moyenne, entre ceux qui sont « plutôt bons » et ceux qui sont exceptionnels. Ce processus de sélection des dirigeants (l'évaluation de groupe) devrait cependant être envisagé dans le contexte de ce que l'on attend des dirigeants et de la définition du leadership.

### **Tout le monde est-il d'accord sur la nature du leadership ?**

Le terme « leadership » est tellement utilisé, dans tant de contextes différents, qu'il n'a plus beaucoup de sens. La plupart du temps, c'est un mot convenu pour dire « essayer très fort de faire mieux ». En dehors de la politique, les gens qui emploient le plus ce terme sont des personnes qui sont employées dans des organisations censées « développer » les capacités des dirigeants et les talents de leadership. Il serait plus utile que les définitions du leadership soient exprimées dans un langage plus précis et soient accompagnées d'une liste de caractéristiques personnelles bien définies qui fassent la distinction entre des comportements qui sont manifestement ordinaires et des comportements qui sont vraiment exceptionnels. Dans de nombreux efforts en ce sens, des comportements qui sont juste au-delà de l'acceptable sont tenus pour des preuves de leadership. En outre, pratiquement personne ne propose la même définition du leadership, des mots différents sont utilisés et les attentes sont manifestement différentes. Ainsi, le thésaurus d'un modèle très récent d'un constructeur d'ordinateur très respecté, à qui l'on demandait un synonyme pour le terme « leadership » a répondu : « *Aucune signification n'a été trouvée.* » Pour qu'un concept ou une construction soit correctement comprise, une définition claire dans un langage précis est indispensable.

### **Définir le rôle du dirigeant avant tout**

S'engager dans un programme ou des expériences de formation des dirigeants, sans éva-

luer au préalable et en profondeur les intéressés, est coûteux pour les organisations et néfaste pour les personnes concernées. Les participants à de telles activités devraient avoir une compréhension claire de ce qu'ils sont supposés apprendre et des critères qui seront utilisés pour juger de leurs progrès. Sans une évaluation qui soit à la fois descriptive et prédictive, la formation est comme un vêtement de confection à taille unique.

Définir le leadership exige également une dissection du rôle des dirigeants. Ceci permet de faire la distinction entre les degrés de capacité chez les dirigeants actuels ou futurs dans certains rôles précis. Malgré la fluctuation et l'imprécision de la définition du leadership, ou peut-être à cause de cela, des milliers d'organisations et de personnes offrent des programmes et des processus qui prétendent développer le leadership et créer des dirigeants. L'efficacité de ces programmes et les prétentions de leurs auteurs n'ont pratiquement jamais été contestées ou remises en question. De grandes entreprises envoient nombre de leurs meilleurs cadres à de tels programmes, parfois organisés dans l'entreprise elle-même. D'autres entreprises, privées ou non lucratives, se consacrent à l'éducation des cadres et proposent des formations sur la manière de devenir un dirigeant. Il existe toute une industrie consacrée à la formation et à la création de dirigeants et la plupart d'entre elles ne présentent aucune preuve irréfutable que leurs programmes et leurs méthodes donnent des résultats, c'est-à-dire l'assurance que les participants parviennent à conserver des améliorations sensibles dans la manière dont ils créent, initient et influencent.

Une méthode valable pour déceler les dirigeants potentiels et distinguer différents niveaux de talent serait, donc, très utile pour fournir aux personnes qui entreprennent des formations au leadership fondées sur les forces, caractéristiques personnelles, capacités et centres d'intérêts qui leur sont propres. Ce type d'évaluation

peut être mis en œuvre efficacement dans n'importe quelle organisation.

## Les mythes du leadership

Le mythe et la science se retrouvent ici face à face. Les mythes ne sont pas nécessairement faux, mais ils ne sont pas non plus nécessairement vrais. Exemples : les vitamines sont bonnes pour votre santé ; bien travailler garantit le succès ; la règle d'or, regardez avant de sauter (ou faut-il dire : celui qui hésite a perdu ?). En fait, les mythes dirigent une bonne part de notre vie et cette direction est souvent utile. En revanche, de nombreux mythes sont manifestement faux. Dans les domaines qui sont au centre de la vie sociale et organisationnelle, l'industrie de la formation au leadership vit sur des mythes. C'est notamment le cas des attentes implicites et irréalistes des participants. Ceci se produit parce que les organisations qui offrent ces formations semblent crédibles, notamment lorsqu'elles se présentent comme « fondées sur la recherche ». Les participants présument que ces programmes et ces méthodes vont leur apprendre à être des dirigeants, mais il est difficile de trouver un programme de formation au leadership qui peut présenter des preuves scientifiques de son efficacité, à la fois dans le domaine de la fiabilité et de la pertinence (acquérir et conserver des changements sensibles du comportement souhaité). Pourtant, les mythes concernant la formation au leadership prolifèrent.

## Mythes, science et formation au leadership

C'est en cela que les théoriciens du management et leur mythologie du leadership entrent en conflit avec la science. Les théories sur la formation au leadership abondent. Il en va de même pour les mythes et pour les théories. Les théories, par définition, ne sont ni exactes, ni fausses. Elles ne sont que des opinions, peut-

être fondées sur des hypothèses non vérifiées, et elles peuvent être utiles pour expliquer certains phénomènes, mais elles ne sont certainement pas une preuve, et la validité des opinions n'est pas démontrée. Trop de participants et de partisans des programmes de formation au leadership ignorent la science et préfèrent la théorie.

La nature du leadership doit être décrite avec plus de précision avant de tenter de l'enseigner. Il est particulièrement important de déterminer les niveaux relatifs de capacité, de force ou de faiblesse des candidats aux postes dirigeants, car il y a une grande différence entre quelqu'un qui est au-dessus de la moyenne et quelqu'un d'exceptionnel. Les caractéristiques personnelles et les capacités de dirigeants potentiels doivent être définies précisément avant d'engager une personne dans un processus de formation.

Il y a une grande différence entre un comportement ou des caractéristiques à un niveau de 95 % et à un niveau de 60 ou 70 % du niveau idéal. La plupart des entreprises et des partis politiques cherchent des candidats qui soient des dirigeants exceptionnels. C'est pourquoi ils doivent viser un niveau de 95 %. Aucun groupe ne choisirait un dirigeant parmi des personnes qui sont raisonnablement capables, c'est-à-dire à 50 % ou un peu au-dessus des caractéristiques requises, et même pas au niveau de 70 %. Ils veulent le dessus du panier. Cette exigence demande une évaluation précise avant toute initiative de formation.

La science montre que la plupart des caractéristiques personnelles manifestes chez les personnes étant au niveau 95 % sont « naturelles » plutôt qu'acquises à l'occasion de programmes de formation spécialisés dans le leadership. Steve Pinker<sup>1</sup> a étudié les passerelles entre la biologie et l'esprit. Il fait notamment observer un point capital : « *Les effets des différences dans les gènes sur les différences dans les esprits peuvent être mesurés, et la même esti-*

1. Pinker S., *The Blank Slate*. Ndt. : *La page Blanche*. Une traduction littérale serait inappropriée.

*mation approximative - sensiblement supérieure à zéro et inférieure à 100 % - apparaît dans les données, quel que soit le critère utilisé.*» Les caractéristiques personnelles comme la créativité, la confiance en soi, la prise de risque et la maîtrise des complexités cognitives sont influencées par des facteurs génétiques. Des différences de personnalité comme celles-ci sont extrêmement diverses entre les gens. Cela ne signifie pas que la créativité ou la confiance en soi ne puissent pas être développées, ou mieux utilisées, grâce à l'éducation ou à la formation. Mais cela indique, cependant, que certaines personnes ont l'avantage de commencer à un niveau plus élevé pour certaines caractéristiques.

En outre, certaines caractéristiques comme l'intégrité sont très difficiles à prédire dans un centre d'évaluation. Quoi qu'il en soit, rien ne démontre que les programmes de formation au leadership soient capables d'inculquer, ou même de renforcer, les principales caractéristiques liées au leadership. Il n'y a guère de recherches sur la validité de presque tous ces programmes de formation, car le suivi du comportement des participants après la formation n'est pas une forte priorité pour ces programmes ou leurs commanditaires. Comme l'a déclaré le directeur de la recherche d'une importante institution : « *Nous ne faisons que des études de fiabilité* » (c'est-à-dire de reproductibilité), et il a écarté l'idée d'un suivi des participants qui permettrait d'établir la validité de ces programmes de formation, c'est-à-dire de vérifier qu'ils avaient bien les effets qu'ils prétendent avoir.

Les implications de ces observations sont claires. Mais, les avantages de l'éducation institutionnelle et des programmes de formation sont évidents : non seulement les meilleurs et les plus intelligents profitent souvent de leur participation, mais encore apprennent-ils davantage que leurs collègues moins talentueux. À l'inverse, il semble également clair que les programmes et les processus visant à la formation

au leadership ne devraient pas être proposés sous la forme de modules uniques convenant à tout le monde, car ce n'est sûrement pas le cas. Si l'objectif de ces activités est de renforcer les capacités d'une personne à devenir un dirigeant exceptionnel dans des domaines tels que ses capacités d'initiative, d'influence, d'anticipation, de communication, de création ou de solution des problèmes, alors il semble logique de définir au préalable le niveau de talent ou de capacité dans chacune de ces caractéristiques qu'un programme a pour but de développer. Après une évaluation critique et précise, un programme de formation peut être mis au point pour répondre aux besoins personnels. Cette approche du leadership serait plus efficace, en temps comme en coût, et causerait moins de déception aux participants et aux organisations.

### Évaluer le potentiel

Alors que de nombreuses organisations sont réticentes à l'égard du concept de comportements « naturels », elles s'efforcent tout de même, avec des méthodes défectueuses et invalides, de distinguer parmi leurs employés ceux qui sont les meilleurs pour occuper des postes de dirigeants.

Les qualités « naturelles » sont le résultat de facteurs biologiques combinés à l'expérience, et ces facteurs produisent des personnes ayant différents talents, capacités et potentiels dans de nombreux domaines. L'identification de ces caractéristiques chez chaque personne permettra vraisemblablement de mettre au point une méthode plus efficace pour renforcer ses capacités à influencer les autres, communiquer ses idées, initier des actions et résoudre des problèmes, plutôt que de soumettre toutes les personnes concernées aux mêmes expériences de « formation ». Un processus d'évaluation précis et valide des intéressés permettra de le faire. Le but de l'identification n'est pas seulement de décrire le comportement, mais de prédire le comportement. La prédiction n'est générale-



ment pas clairement définie comme un objectif de l'évaluation, bien qu'elle soit en réalité le principal objectif implicite.

Un processus d'évaluation qui réponde aux critères décrits ci-dessus existe (Melvin Sorcher, *Predicting Executive Success*, John Wiley and Sons, 1985 ; Melvin Sorcher et James Brant, *Harvard Business Review*, février 2002.) Ce processus a été utilisé avec succès dans de nombreuses organisations pour évaluer les talents des dirigeants et orienter des décisions de succession.

### *L'évaluation de groupe*

Le processus de l'évaluation de groupe est fondé sur les critères qui constituent une évaluation valide et prévisionnelle des talents de leadership dans les organisations. Elle comprend trois parties : description, prévision et priorités de la formation. Chaque partie a pour base une série de questions posées à un groupe de personnes, généralement dans des positions hiérarchiques supérieures à la personne étudiée, mais qui travaillent régulièrement avec celle-ci, ou qui ont travaillé avec elle dans un passé récent. Les mêmes questions sont posées dans toutes les évaluations. Les réponses à ces questions sont examinées par le responsable du processus et les évaluateurs ont la possibilité de se concerter et d'échanger des informations sur un sujet et d'écouter les opinions des autres sur les questions ou les sujets discutés. Le responsable du processus cherche fréquemment des précisions ou des exemples. Une précision peut, par exemple, être la réponse à la question : « *Que devrait-il faire pour que vous estimiez qu'il est exceptionnel et pas seulement très bon (au sujet d'une qualité ou une capacité) ?* ».

Ce processus d'évaluation, de l'avis des évaluateurs, a montré que, dans certains cas, la sagesse conventionnelle n'est pas ce qui fait des dirigeants exceptionnels. Par exemple, faire preuve d'un « esprit d'équipe » n'est pas considéré comme une caractéristique typique d'un dirigeant exceptionnel. Par contre, la capacité

de prendre des risques raisonnables et l'initiative personnelle le sont bien davantage. De même, des manquements à l'intégrité, sous quelle forme que ce soit, sont souvent considérés comme un facteur prévisionnel négatif pour un potentiel de leadership exceptionnel.

Une description approfondie, avec beaucoup de « matière » provenant des opinions de plusieurs évaluateurs qui observent une personne dans différentes circonstances et à différents moments, fournit une base solide et une ligne directrice fiable pour faire des prédictions sur la manière dont une personne agira probablement dans une fonction dirigeante aux responsabilités accrues. Elle est également indispensable pour assurer à une organisation qu'elle dispose du meilleur talent de leadership, puisque son succès dépend des personnes qui la dirigeront. Pendant les discussions de « prédiction », il est demandé aux évaluateurs de prédire comment une personne agirait dans un certain nombre de circonstances et de situations. Le plus souvent, les évaluateurs parviennent à un accord sur tous les points, parce qu'ils comprennent pourquoi les autres ont avancé des opinions différentes, sur la base de leur propre expérience avec la personne. Après les deux premières parties de l'évaluation, la partie « priorités de la formation » est facilement menée à terme, car des actions précises peuvent être définies, ainsi que des critères qui indiqueront comment la personne progresse vers les objectifs de la formation. Une discussion de ce type ne dure habituellement qu'une heure pour chaque personne concernée.

Les évaluations de dirigeants de ce type peuvent être extrêmement efficaces et utiles aux personnes qui doivent améliorer leurs capacités et leurs connaissances dans des domaines clairement définis. Avec une telle base pour les décisions de promotion, les principaux dirigeants peuvent avoir une plus grande confiance dans la qualité des dirigeants qui occupent chaque poste clé. Les organisations, leur conseil d'administration et leurs employés auront bien



d'avantage confiance dans la capacité des hauts dirigeants à définir les objectifs et à les réaliser, du fait de la manière dont le potentiel de leadership a été évalué. Les organisations qui ont des dirigeants jouissant d'une forte crédibilité, en raison de la manière dont ils ont été évalués et choisis, en retirent de nombreux avantages. La qualité du plan de succession d'une entre-

prise, ainsi que son avenir, peuvent être les principaux bénéfices d'une meilleure évaluation de ses dirigeants et de la prédiction de potentiel. La formation au leadership ne devrait pas être envisagée indépendamment de l'évaluation des dirigeants, pas plus que le succès d'une entreprise ne peut être envisagé indépendamment de sa direction.

## **Bibliographie**

Pinker S., *The Blank Slate*, Viking, 2002.

Sorcher M., *Predicting Executive Success*, John Wiley & Sons, 1985.

Sorcher M., Brant J., « Are You Picking the Right Leaders ». *Harvard Business Review*, Feb. 2002.

# L'intelligence perceptuelle dans les PME et les PMI

Philippe CALLOT

L'hétérogénéité des profils du dirigeant de PME/PMI s'ajoute à celle des secteurs dans lesquelles ces firmes exercent. Appréhender les dimensions managériales, notamment psychologiques, de l'organe de direction résulte alors d'une volonté de comprendre les divergences d'attitudes du gouvernant à la barre de son entreprise. La solution comme étant stratégique et la plus satisfaisante, résulte alors d'une intelligence perceptuelle accrue. Ce cadrage conceptuel de l'intelligence perceptuelle semble très approprié aux PME/PMI si différentes des unes des autres.

## Introduction

L'importance universelle du poids économique des PME compose l'enjeu de la compétition future. La prise de décision du dirigeant est dans ce cadre complexe, parfois turbulent, assurément contingent, un élément déterminant du jeu des acteurs. L'hétérogénéité liée aux profils et attitudes du décideur, aux histoires de la firme et de son dirigeant, aux ancrages psychologiques, dans un contexte de complexité économique mondiale, est un élément qui compose ici alors la thématique générale de cette contribution.

Le monde est contingent et sa variabilité est inscrite dans un continuum qui altère et modifie sans cesse le jeu des acteurs. Parmi eux, les dirigeants de PME (au seuil de moins de

250 salariés au sens de l'Union européenne) exercent un rôle prégnant au sein des économies, qu'elles soient développées ou non. La répartition des entreprises de cette catégorie sur le total des entreprises d'une nation est universellement axée autour du taux de  $\pm 95\%$  (European Commission, 2003). L'hétérogénéité des profils du dirigeant s'ajoute à celle des secteurs dans lesquelles ces firmes exercent. La dirigeance de ces petites et moyennes entreprises, dans ce contexte global, contingent et évolutif, s'inscrit dans une problématique aussi sociologique que psychologique, aussi stratégique que structurelle. Appréhender les dimensions managériales, notamment psychologiques, de l'organe de direction<sup>1</sup> résulte alors d'une volonté de comprendre les divergences d'attitudes du

1. Plusieurs termes conviennent à la dirigeance d'entreprise. Ainsi, nous utiliserons indifféremment les termes « dirigeant », « dirigeant-proprétaire », « manager », « entrepreneur » afin « *de désigner un individu en charge de la gestion de l'entreprise, centralisant la prise de décision et pouvant être (partiellement ou en totalité) propriétaire du capital de l'entreprise* » (Legohérel et al., 2003). Nous pourrions également, par extension, utiliser le terme « gouvernant ». En revanche, nous n'utiliserons pas le terme « directeur » qui fait implicitement référence à une subordination salariale et hiérarchique.

gouvernant à la barre de son entreprise. C'est l'enjeu même de cette contribution.

## **L'état de l'art de la connaissance**

La problématique générale de la dirigeance des PME/PMI est la suivante : dans un contexte de contingence environnementale, quels sont les leviers liés aux comportements des dirigeants des PME qui peuvent favoriser une amélioration de leur intelligence perceptuelle (Callot, 1997) et donc de leur vision stratégique pour des décisions les plus satisfaisantes ? La perception, notamment du risque qui tient une place importante dans le processus de décision, le statut même de la PME/PMI ou plus que tout autre membre le dirigeant/propriétaire est sensible aux conséquences des décisions (Legohérel et al, 2003), les biais cognitifs qui déforment la vision objective des stimuli seront quelques axes abordés dans cette contribution.

Nous précisons tout d'abord les caractéristiques des PME/PMI, puis présenterons les apports conceptuels sur les thèmes de la perception, de l'intelligence et de la rationalité limitée.

### *Les caractéristiques des PME*

Dans le cadre spécifique des PME, qui composent la majorité de la démographie des entreprises, nous pouvons souligner les caractéristiques spécifiques si différentes des grands groupes (Stanworth et al, 1976). La concentration du management dans les mains parfois d'un décideur (en opposition aux décisions prises en équipe), l'absence de stratégies, de veille stratégique, le manque d'investissement en recherche ou des recherches liées aux besoins émergents sont les grands traits des caractéristiques des PME en comparaison à celles des grands groupes.

La contingence de la dirigeance d'une PME est implicitement liée aux différences de leur

taille, de leurs activités, des moyens financiers à disposition mais aussi de leurs stades de développement. Certains travaux ont montré que les stratégies et l'importance accordée aux systèmes formels varient selon le rythme de développement des PME (Churchill et al, 1983). De fait la seule force d'une petite entreprise (familiale, simple, peu structurée, aux ressources réduites) qui a pour seule stratégie, par exemple, sa survie peut se résumer à celle déployée par l'entrepreneur à sa tête (avec son profil psychologique type). Ce stade de survie n'a alors rien à voir avec ceux de l'essor des affaires ou de la maximisation des ressources mentionnées dans les travaux de Churchill et al. Si les structures formalisées existent à ces stades (organisation divisionnelle, matricielle, délégation forte), c'est encore la « fragilité » psychologique qui peut détruire ou permettre à l'entreprise de croître. L'omnipotence (l'avidité de croissance) ou l'omniscience (délégation des pouvoirs mal faite) est signalée comme un fait qui altère l'essor des PME. Les intentions stratégiques qui découlent alors logiquement de ces différents stades de la vie d'une PME, conditionnent son futur proche.

L'intention stratégique est un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un objet stratégique spécifique. La vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale, à la fois du présent et du futur, de son organisation et de son environnement (Messegem et al, 1998) ; Ces aspects sont vitaux car ils déterminent l'engagement de la politique générale de la firme, peuvent accentuer les forces mais également amplifier les faiblesses des entrepreneurs.

Les principaux traits des forces et faiblesses des PME/PMI sont résumés dans le tableau suivant (adapté de Churchill et al, 1983).

Forces	Faiblesses
Bonne connaissance de l'environnement local du terrain où elles travaillent	Vision de la conduite des affaires isolée, trop personnelle, à court terme en opposition à long terme
Forte capacité à travailler (volontaires, prêtes à relever des challenges, défis)	Fortes réticences aux concepts stratégiques (croissance externe, impartition, internationalisation, diversification...) et aux théories du marketing (CRM, ECR, one to one, yield, co-branding, pull, push...) par exemple
Grande facilité de marge de manœuvre	Une spécialisation parfois trop enfermante,
Structure simple qui est synonyme de centralisation des décisions et de promptitude à réagir	Résistance forte au changement, aux mutations
Spécialisation parfois forte qui peut constituer une forme de différenciation (niche) stratégique	Moyens humains et financiers limités
Pas de comptes à rendre (gestion directe) ; la prise de décision opérationnelle est concomitante avec l'intention stratégique	Moyens d'accès à l'info très limités ; vision stratégique réduite
	Corporatisme fort qui tend à accroître l'isolement des professionnels

### *Perception, intelligence et rationalité limitée*

Nous avons vu que la vision et les intentions stratégiques étaient liées aux notions de perception, d'intelligence et d'interprétation, notamment des signaux de l'environnement. Ces notions sont perturbées par les biais cognitifs signalés comme aussi « *innombrables que leur liste n'est jamais close* » (Laroche et al., 1994). La perception est ainsi étroitement associée au fait de l'intelligence, si l'on s'en tient aux définitions proposées. « *Acte, opération de l'intelligence, représentation intellectuelle* » ou « *prise de connaissance, sensation, intuition* » (Le Petit Robert, 2000).

« *La perception est ce que l'individu reçoit du monde par l'intermédiaire de ses sens. [...] La projection est ce qu'il y investit* » (Phelizon, 1989). Cette phase de perception intervient en amont du processus de décision (l'investissement dans l'action au sens de Phelizon). Nous pouvons rappeler ici la séquence de ce processus de décision qui comporte trois phases :

« *identifier les occasions qui justifient des décisions à prendre, recenser les solutions possibles, les actions envisageables, et en choisir une* » (Simon, 1960). Percevoir apparaît alors comme la forme managériale de réception des signaux émis par l'environnement (phase d'identification) et l'interprétation de ceux-ci par l'organe de direction (recensement et choix). La perception est ainsi implicitement rattachée à la stratégie qui est pour certains « un calcul qui projette l'entreprise dans le futur en fonction de l'environnement tel qu'il est perçu, du potentiel de l'entreprise et des préférences de ceux qui détiennent le pouvoir » (Capet et al., 1986). La notion de préférence est essentielle et suggère déjà l'importance de l'hétérogénéité des décisions au vu des perceptions et interprétations qui sont donc aussi multiples que biaisées.

Au titre des biais cognitifs déjà évoqués, nous devons rappeler ici que la perception du dirigeant de PME est subjective car conditionnée par les ancrages antérieurs. Ces ancrages

résultent tant des expériences menées au cours de la vie du dirigeant que des connaissances (historiques) cumulées. Ils forcent alors une interprétation managériale, conditionnent les préférences, influencent les décisions.

Au sujet de la rationalité limitée, relevons que l'homme ne peut appréhender tous les choix possibles, ses capacités cognitives sont limitées. L'homme étant rationnel il ne va pas chercher la meilleure solution, il s'arrêtera à la première solution assez bonne pour répondre à ses critères de choix. Cette solution se définira alors comme satisfaisante (Mahé de Boislandelle, 1998).

L'intelligence économique, c'est aussi la veille, c'est-à-dire l'observation et l'analyse de l'environnement de l'entreprise pour y détecter les menaces et saisir les opportunités de développement (Jakobiak, 2004). L'intention stratégique de la firme résulte de l'impulsion donnée par son dirigeant. La politique générale émane de la seule intention de la direction. Ce n'est pas faire offense aux défenseurs de l'idée que la stratégie peut suivre la structure ni d'affirmer que dans les PME c'est l'organe de direction (donc la structure) qui définit les intentions stratégiques (lorsqu'elles existent), même s'il peut y avoir, dans le même temps, absence de vision stratégique.

### *Améliorer le processus de décision dans un contexte d'ambiguïté cognitive*

Certains travaux ont permis de démarquer les entreprises en deux catégories : celles qui ont une organisation anticipative, opposées à celles qui sont réactives (Kalika, 1991). L'organisation anticipative en opposition à l'organisation réactive apparaît comme une piste conceptuelle forte qui peut contribuer au développement du processus de l'intelligence perceptuelle.

Les freins à l'organisation anticipative confirment les propos précédents et trouvent leurs origines dans :

- l'absence de perception (introversion, absence d'organe de veille, organisation centralisée) ;

- l'interprétation (conséquences sous-estimées ou mésestimées, pas de consultation externe) ;
- la prise de décision (qui doit se faire par anticipation) ;
- les phénomènes de résistance aux changements (structure interne figée, conservatrice, peu encline aux changements).

Enfin, des travaux récents ont mis en évidence l'importance de la confiance et du contrôle de soi (Legohérel et al., 2003), tout en relativisant la portée des résultats tant les situations de la dirigeance de PME/PMI sont complexes, variables et contingentes. La propension à prendre des responsabilités, le contrôle de soi et/ou la confiance en soi ont un impact sur la façon dont la firme réagit par rapport à son environnement. En ce sens, plus le manager recherche la responsabilité et exprime sa confiance en soi et sa satisfaction, plus l'entreprise est ouverte à l'environnement (Legohérel et al., 2003).

### *Trois conditions essentielles*

La pertinence de la notion du concept d'intelligence perceptuelle pour les PME n'a de sens que lorsque trois conditions essentielles sont réunies. Tout d'abord, il doit exister au sein de la firme la déclinaison d'une intention et vision stratégique digne de ce nom, c'est-à-dire une projection issue d'une vision, pour le long terme, de la conduite de l'entreprise à des fins pérennes. De plus, il doit y avoir une organisation de l'information qui favorise l'intelligence de son interprétation et élimine donc, par définition, toutes les informations non pertinentes (biaisées), non-conformes aux objectifs stratégiques de la firme lorsqu'ils existent. Enfin, le concept de l'intelligence perceptuelle ne peut s'entrevoir au sein des PME que si l'organisation est anticipative ou proactive (ouverte aux changements, extravertie, structurée pour la veille), en opposition à réactive ou adaptative (fermée aux changements, introvertie).

## Conseils synthétiques et opérationnels

Il serait aussi déraisonnable que présomptueux de proposer un cadre unique qui favorise une réponse positive aux constats dressés précédemment. Si tel était le cas, n'y aurait-il que des entreprises performantes ? Non, plus sérieusement c'est bien l'hétérogénéité qui

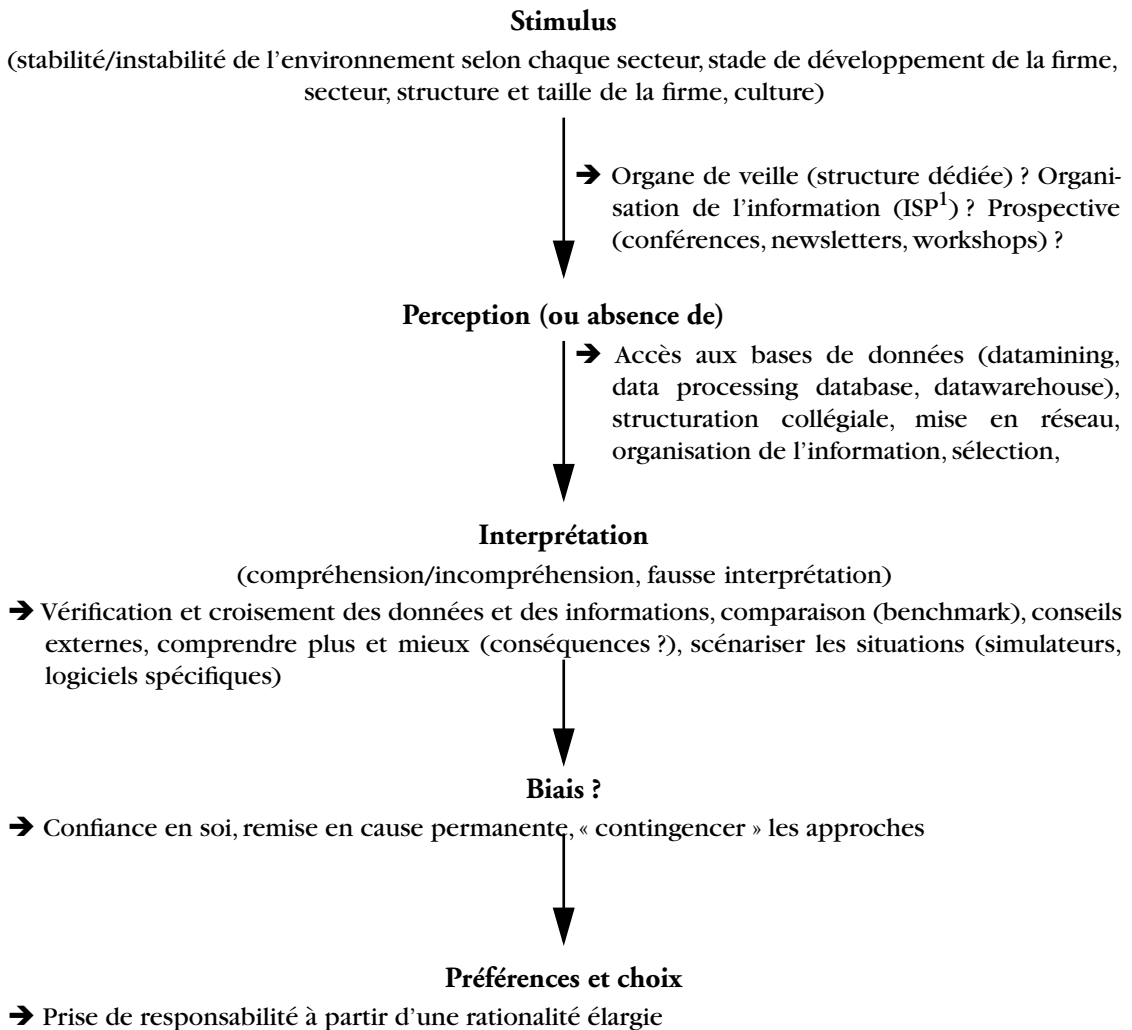
domine ici l'approche sur ce thème de la perception. Toutefois nous pouvons dresser un tableau des principaux éléments modificateurs (supposés comme tels) de ce que nous appelons l'intelligence perceptuelle et lister les voies d'améliorations envisageables dans chaque cas.

Conséquences pour l'action	
Éléments modificateurs de l'intelligence perceptuelle	Voies d'améliorations
Ancrages antérieurs (expériences, historique de la firme > Organisation réactive (décisions sous contraintes, sous pression)	Consultation externe (regard neutre, avis d'experts), <i>benchmark</i> (comparaison concurrentielle) Voies possibles : organisation anticipative (Kalika, 1991) : structure de veille en place, ouverture aux changements
Manque de confiance en soi (hésitation, peur, influençabilité, manque de jugement) > Rationalité limitée, l'homme ne peut appréhender tous les choix possibles > Biais cognitifs (fausse représentativité, raisonnement par analogie, engagement et escalade, illusion de contrôle, conséquences sous-estimées ou mésestimées)	Plus le manager recherche la responsabilité et exprime sa confiance en soi et sa satisfaction plus l'entreprise est ouverte à l'environnement (Legohérel et al., 2003) Rationalité élargie (vision stratégique, structure de veille, modélisation de scénarii, outils d'aide à la décision) Voies possibles : Conseils externes, avis consultatifs (structures fédératives professionnelles, réseau consulaire, conseillers techniques, comparaison concurrentielle)
Variables psychologiques Pessimisme Incapacité au changement (conservatrice) Incapacité à prendre des risques Incapacité à communiquer	Modifications latentes Optimisme Ouverture au changement (apprenante) Capacité à prendre des risques (à nouveau) Communicant
Délégation de pouvoir mal faite (souhait de tout contrôler, recherche de pouvoir), agressivité relationnelle	Apprendre à déléguer, à responsabiliser, à avoir confiance en les membres du personnel
L'état mental qui conditionne les intentions stratégiques et qui est différent selon le stade de développement de la firme	Faire varier les approches de l'intelligence perceptuelle selon chaque stade

### Recommandations

Les recommandations dans ce contexte découlent des limites de la tentation de trop modéliser des attitudes qui dépendent d'autant de variables.

Le cadre conceptuel ci-après souligne la difficulté d'harmoniser ce qui par définition ne peut pas l'être (adapté de Kiesler et Sproull, 1982). Les insertions fléchées sur la partie droite du document soulignent les voies d'améliorations de l'intelligence perceptuelle.

**Figure 8 : cadre conceptuel****Conclusion**

L'approche menée dans cette contribution se veut constructive. Dans un univers changeant, la standardisation des attitudes comme celle des clés à l'interprétation est une utopie. La modélisation est ainsi variable d'un individu

à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'un espace à l'autre. L'homme, dirigeant de PME et ayant pour objectif la croissance de son business, limité dans sa rationalité, doit apprendre à faire les meilleurs choix stratégiques. Il doit pour cela mettre en œuvre une structure dédiée à l'apprentissage de la complexité pour non seu-

1. ISP : Internet Service Provider ou fournisseur de services Internet qui propose des services à valeur ajoutée.



lement mieux percevoir, mais surtout mieux comprendre les changements. Le concept de l'intelligence perceptuelle proposé ici doit favoriser cette rationalité élargie et pousser le dirigeant à vaincre les nombreux biais qui jalonnent ses préférences et altèrent souvent ses choix. La solution comme étant stratégique et la plus

satisfaisante, résulte alors d'une intelligence perceptuelle accrue. Ce cadrage conceptuel de l'intelligence perceptuelle semble très approprié aux PME/PMI si différentes les unes des autres. Les clés d'entrée à ce modèle appartiennent au dirigeant, pilote de la structure et de la stratégie de son entreprise.

## Bibliographie

- Callot, P., *Déterminants structurels et stratégiques, perception de l'environnement et influence sur le champ concurrentiel de la restauration commerciale en France*, Poitiers, Université et IAE, 1997, thèse de Sciences de Gestion.
- Capet M., Causse G., J. Meunier, *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, 2<sup>e</sup> édit., tome 1, Économica, 1986.
- Churchill N., Virginia C., Lewis L., « Les cinq stades de l'évolution d'une PME ». *Harvard L'Expansion*, coll. « Gestion et management des PME », 1983.
- European Commission, *Business in Europe : Statistics pocketbook, data 1995-2002*, Theme 4, édition 2003, June 2003.
- Jakobiak F., *L'intelligence économique*, Éditions d'Organisation, 2003.
- Kalika M., « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative ». *Revue Française de Gestion*, n° 86, nov.-déc. 1991.
- Kiesler S., Sproull L., « Managing Response to Changing Environments : Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n° 4, 1982.
- Legohérel P., Callot P., Gallopel K. et al., « Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risqué : une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises ». *Revue des Sciences de Gestion*, n° 199, janv.-fév. 2003.
- Laroche H., Nioche J.-P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ». *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juil.-août 1994.
- Mah de Boislandelle H., *Dictionnaire de Gestion. Vocabulaire, concepts et outils*, coll. « Techniques de Gestion », Économica, 1998.
- Messeghem K., Varrault N., « Stratégies d'adoptions d'une démarche qualité en PME ». *Revue Internationale PME*, vol. 11, n° 1, 1998.
- Phelizon J.-E., « Informatisation et problèmes posés par le facteur humain ». In Joffre P., Simo, Y. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Économica, 1989.
- Simon H.A., *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, 1960.
- Stanworth M.I.K., Curran J., « Growth and the Small Firm : An Alternative View ». *Journal of Management Studies*, vol. 13, 1976.

# L'excellence par l'intelligence émotionnelle

Malcolm HIGGS, Vic DULEWICZ, Chris BREWSTER<sup>1</sup>

Ce chapitre étudie la notion de leadership et montre que l'Intelligence Émotionnelle (IE) est un élément essentiel dans la compétence des dirigeants. Le leadership s'est affirmé, à côté des qualités techniques et managériales, comme le troisième élément clé dans le triangle de performance du dirigeant d'entreprise. L'émergence de l'intelligence émotionnelle en tant que méthode efficace pour identifier et développer le potentiel de leadership a peut-être été un des plus grands progrès dans la compréhension du leadership au cours de ces dernières années. Nous passons en revue les questions relatives au leadership et à l'intelligence émotionnelle et examinons la relation entre ces deux concepts.

## Introduction

La récente déconfiture de grandes sociétés comme Enron et WorldCom et les pratiques douteuses d'une prestigieuse société d'audit ont placé une nouvelle fois le leadership sous les feux de l'actualité. On a observé ces dernières années une croissance importante et durable de l'intérêt pour les questions relevant du leadership des organisations (Chaudry, 2000 ; Bagshaw et Bagshaw, 1999 ; Goffee et Jones, 2000). Le nombre et la portée des publications dans les revues universitaires et professionnelles témoignent en effet de cette croissance. Par exemple, rien qu'en 1999 il a été estimé que plus de 2000 nouveaux livres sur la question du leadership ont été publiés (Goffee et Jones, 2000). Dans le domaine des ouvrages de recherche la croissance a également été remarquable au cours de la dernière décennie (Alimo-Metcalfe, 1995).

L'apparente incapacité à discerner et à définir ce qui fait un bon dirigeant a suscité une insatisfaction largement répandue. Ceci n'a rien de nouveau. Pendant des siècles, nous avons été fascinés par les dirigeants, et par la définition des caractéristiques requises pour un bon leadership. Récemment, le leadership a été étudié davantage que pratiquement tout autre sujet de la pratique des affaires. Malgré cette explosion de la recherche et de l'intérêt, il semble que nous ne sachions toujours pas grand-chose des caractéristiques propres à un leadership efficace.

Pour mieux comprendre le concept de leadership dans le contexte actuel, il est utile d'étudier certaines questions essentielles qui se posent aux organisations. Celles-ci peuvent être classées de la manière suivante (Higgs et Rowland, 2003) :

- Changement des valeurs - La nécessité de recruter les employés d'une manière différente, pour tenir compte des changements

---

1. Traduit de l'anglais.

dans les valeurs fondamentales et garantir la motivation.

- Changement dans les attentes des actionnaires - Les décisions des investisseurs sont de plus en plus influencées par des notions « immatérielles », y compris la présence et la qualité du leadership dans la société.
- Mettre en œuvre le changement - Trouver les moyens de faire appliquer efficacement les initiatives en matière de changement et le type de dirigeant capable de les faire aboutir.
- Stress et frustrations - La recherche a montré que pour les employés, leur supérieur hiérarchique direct est une importante cause de stress, d'insatisfaction et de mal-être au travail.
- S'ouvrir à un public plus large - Les dirigeants sont exposés de plus en plus aux médias, aux clients et à une vaste gamme d'interlocuteurs

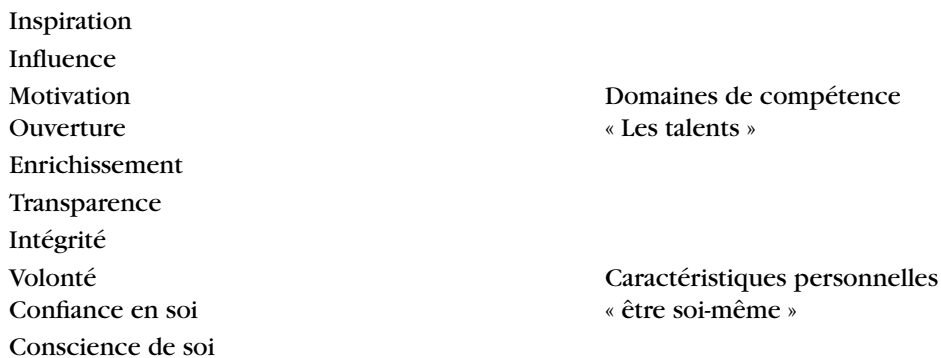
### La recherche en matière de leadership efficace

Elle est diverse et contradictoire, mais ce que ces études nous ont appris dans le domaine du leadership c'est que les problèmes qui sont au centre de cette question - motivation, inspiration, sensibilité et communication - n'ont

guère changé en trois mille ans. Une approche fondée sur la personne est déterminante. De nouvelles façons d'envisager l'efficacité des comportements dirigeants au sens de l'impact des comportements des dirigeants sur leurs subordonnés peut nous aider à acquérir une meilleure compréhension.

Envisager le leadership comme la capacité des dirigeants à développer les capacités de leurs subordonnés n'est pas une démarche nouvelle en soi, puisqu'elle a été proposée pour la première fois dans les années 1960. Mais en passant en revue l'ensemble des recherches qui abordent le leadership sous cet angle, il est possible de se faire une idée de ce qui est nécessaire à la réussite dans ce domaine. Un élément de cette approche est que la personnalité du dirigeant ou de la dirigeante est un facteur déterminant de son efficacité. Un deuxième élément est que les dirigeants efficaces ne se distinguent des autres que par l'exercice d'un petit nombre de talents ou de domaines de compétence. La manière dont ces talents et ces compétences sont exercés n'est pas clairement définie, mais est fonction de la personnalité propre du dirigeant. Cette combinaison donne à penser qu'un leadership efficace exige que l'on « soit soi-même », avec talent.

Figure 9 : ébauche d'un modèle de leadership efficace



Source : d'après Higgs (2002).

### *L'ébauche d'un modèle de leadership efficace*

Cette affirmation relativement simple a des implications importantes sur la manière dont nous considérons le leadership. La figure ci-dessus présente un modèle qui exprime la recherche et la réflexion sur le leadership découlant de ce nouveau point de vue.

Les éléments de ce modèle sont brièvement expliqués ci-dessous.

#### **Les talents : domaines de compétence**

**Inspiration :** définir une image claire du futur qui donnera des informations sur la manière dont les personnes orientent leurs efforts et utilisent leurs capacités.

**Influence :** faire en sorte que chaque personne comprenne la vision et, donc, comment elle peut y apporter sa contribution.

**Motivation :** agir et interagir en ayant foi dans le talent et le potentiel des personnes, et créer ainsi un environnement dans lequel ceux-ci peuvent s'exprimer.

**Ouverture :** être ouvert à un vrai dialogue avec ceux qui font partie de l'organisation et encourager à débattre franchement et librement de toutes les questions.

**Enrichissement :** travailler avec les personnes à la construction de leurs capacités et les aider à apporter la contribution envisagée.

#### **Être soi-même : caractéristiques personnelles**

**Transparence :** être sincère et ne pas chercher à se présenter soi-même d'une manière qui ne serait pas authentique, être ouvert, ne pas être manipulateur.

**Intégrité :** assurer la cohérence entre ce que vous dites et ce que vous faites.

**Volonté :** volonté de diriger et persévérer dans la poursuite d'un objectif.

**Confiance en soi :** évaluation réaliste de vos capacités par rapport à l'objectif et confiance dans votre capacité à réaliser les objectifs requis.

Conscience de soi : appréciation réaliste de « qui vous êtes », de ce que vous sentez et de la manière dont les autres vous voient.

### *Le leadership, essentiel pour les organisations*

Comme le soulignent de nombreux auteurs, le concept de leadership est très difficile à définir et à mettre en pratique (Kets De Vries, 1993, 1995 ; Levinson, 1996). Cette difficulté est très bien exprimée dans la phrase suivante : « *Le leadership est comme la beauté, il est difficile à définir, mais quand vous l'avez sous les yeux, vous le voyez.* » (Levinson, 1996).

Il ne fait guère de doute que l'humanité s'interroge depuis l'époque de Platon sur la nature des dirigeants et du leadership. Cependant, comme l'ont souligné Goffee et Jones (2000), l'attachement à la raison, qui dominait la pensée depuis le siècle des Lumières, a été remis en cause par les travaux de Max Weber et de Sigmund Freud. Ce qui a suscité une nouvelle manière de penser la question du leadership et les efforts pour définir et comprendre ce phénomène.

L'histoire des études sur le leadership est un peu irrégulière et, à bien des égards, difficile à structurer. Le modèle transformationnel a presque réussi à définir les limites de la pensée en matière de leadership au sein des organisations actuelles. Cependant, les efforts pour comprendre ce modèle a suscité une série de travaux analysant ce que font vraiment les leaders (Kotter, 1990 ; Collins, 2001 ; Goffee et Jones, 2000). Bien que certains points communs soient apparus dans ces travaux, ils n'ont pas encore abouti à un modèle comportemental accepté et prouvé. Ceci n'est peut être pas surprenant, étant donné l'étendue, la complexité et la diversité des organisations et des marchés (Kets de Vries, 1995).

« *Les effets du leadership sont définis autant par ses complications et subtilités que par ses histoires de succès et d'échecs spectaculaires.* » (Kotter, 1990)

C'est pourquoi, il n'est pas surprenant que plus de cinquante ans de recherches n'aient pas permis de produire un modèle décrivant ce qui est nécessaire à un véritable leadership (Kets de Vries, 1995 ; Higgs, 2002). Cette conjonction d'un réel besoin et de l'absence d'un cadre précis pourrait inciter à rechercher de nouveaux moyens d'explorer la question de la définition du leadership dans des environnements changeants. Channer et Hope (2001) estiment que le rôle des dirigeants pendant une transformation implique : planifier, mobiliser et organiser, construire une vision, prendre des risques personnels, envoyer les bons signaux, tenir le cap, faire face aux coups durs, s'affirmer, gérer les angoisses, faire face aux surcharges (de travail, par exemple).

### Une analyse comportementale et contextuelle

La recherche en matière de leadership est passée d'une approche fondée sur le caractère ou la personnalité à une analyse comportementale et contextuelle (ou situationnelle), pour en arriver aux modèles transformationnels/transactionnels aujourd'hui classiques (Higgs, 2002). Mais une nouvelle école s'affirme, qui estime nécessaire de penser les difficultés que rencontrent les organisations et les besoins en leadership qui s'y rapportent dans des termes moins rationnels et moins analytiques (Higgs, 2002). Cette pensée, qui se tourne vers les aspects émotionnels du leadership, est illustrée par les travaux de Kouzes et Posner (1999) et Conner (1999). L'évolution de cette pensée s'est faite en parallèle avec un accroissement plus marqué de l'intérêt envers la question de l'intelligence émotionnelle. Un certain nombre d'auteurs et de chercheurs (Bennis ; Goleman ; Gill ; Dulewicz et Higgs, cités plus loin) ont avancé que l'intelligence émotionnelle n'est pas seulement importante pour le succès d'une personne dans le cadre d'une organisation, mais qu'elle gagne en importance à mesure que les personnes gravissent les échelons de la hiéar-

chie. Une nouvelle opinion apparaît ainsi, sous l'effet de divers courants de travaux, selon laquelle l'intelligence émotionnelle est un facteur déterminant pour un leadership efficace dans les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle.

Les principaux défis que rencontrent les organisations demandent une vision du leadership qui est très différente des prescriptions antérieures. Les défis qui se posent aux organisations qui visent le niveau mondial peuvent être décrits dans leurs grandes lignes de la manière suivante :

- « La guerre des talents », un monde dans lequel existe une pénurie des talents nécessaires (Williams, 2000).
- Il y a eu des changements importants dans les facteurs de décision des investisseurs. Des années 1960 au début des années 1990 le comportement des investisseurs était dominé par des données « concrètes » comme les résultats. Mais depuis 1990, d'autres facteurs « immatériels » ont influencé leur comportement. La question « immatérielle » du leadership dans les organisations joue désormais un plus grand rôle dans l'opinion des investisseurs (Ulrich, 1997).
- Pour être compétitif dans un environnement qui change rapidement, la faculté de conduire et gérer le changement est un important facteur de succès. Cependant, près de 70 % des initiatives de changement échouent (Kotter, 1996 ; Hammer et Champy, 1993).

Certes, le leadership n'est pas indépendant de son contexte. La combinaison d'une approche transformationnelle/transactionnelle du leadership et du contexte des affaires nous amène à la notion de leadership stratégique. L'idée au centre du leadership stratégique est que les dirigeants font leurs choix en fonction de leur interprétation personnelle des problèmes, des choix et des résultats (Finkelstein et Hambrick, 1996). La notion de leadership stratégique dénonce l'idée que les sociétés et les stratégies qu'elles poursuivent sont purement économiques, et reconnaît au contraire que des déci-

sions stratégiques complexes sont le résultat de facteurs comportementaux autant que de considérations techniques et économiques (Hambrick et Brandon, 1988). Cette « école » émergente, cette nouvelle manière de penser le leadership, reste concentrée sur les dirigeants supérieurs et leurs comportements. Mais plusieurs (Kotter, 1990 ; 1996 ; Alimo-Metcalfe, 1995) voient dans le leadership une gamme de comportements plus divers.

### Leadership et changement

L'un des principaux aspects de l'intérêt actuel envers le leadership se rapporte à la relation entre celui-ci et la capacité d'une organisation à gérer et à faire aboutir d'importants changements d'organisation (Kotter, 1998 ; Carnall, 1999 ; Higgs et Rowland, 2000). Il a été avancé que près de 70 % des initiatives de changement n'ont pas réussi à apporter les avantages attendus (Kotter, 1996 ; 1998 ; Hammer et Champy, 1993 ; Higgs et Rowland, 2000). L'explication de cet échec, et la nature du comportement de leadership nécessaire au succès, sont souvent liés à des comportements de transformation réussis (Kotter, 1996 ; 1994).

### L'intelligence émotionnelle (ie)

L'idée que quelque chose que l'on appelle « l'intelligence émotionnelle » joue un plus grand rôle dans l'explication des succès individuels que les mesures « traditionnelles » comme le Quotient Intellectuel (QI) s'est imposé à l'attention des médias et du monde des affaires. Pourquoi ? Une raison importante est que les organisations réalisent de plus en plus que la qualité, les capacités et le style de leurs employés joue un rôle important dans leur succès à long terme. C'est pourquoi une meilleure compréhension de ce qui fait le succès des personnes peut aider les organisations à se constituer un meilleur pool de talents pour soutenir leurs stratégies de croissance et leurs performances.

L'intérêt des médias a peut-être son origine dans l'écho que cette notion peut avoir dans l'expérience réelle des gens. Nous avons tous à l'esprit des personnes « super-intelligentes » qui ne sont bonnes à rien dans le monde des affaires (ou même dans la vie de tous les jours). Mais la plupart d'entre nous connaissent aussi des gens qui, sans faire preuve des signes habituels d'un QI très élevé ou sans avoir fait de hautes études, sont des gens plus équilibrés qui ont un réel succès.

Dans les médias, cependant, il existe une certaine confusion sur la nature de l'intelligence émotionnelle et des descriptions contradictoires. Par exemple, le *Times* de Londres a publié, à six semaines d'intervalle, deux articles sur cette question concernant des hommes politiques. Dans le premier, les problèmes personnels et les problèmes politiques qui en découlaient, de l'ancien président américain Bill Clinton étaient attribués à un degré peu élevé d'intelligence émotionnelle. Dans le second, Clinton était présenté comme une personne et un homme politique ayant un remarquable niveau d'intelligence émotionnelle !

L'idée que le succès personnel, notamment dans une carrière ou dans le monde des affaires, n'est pas convenablement expliqué par des formes « traditionnelles » de mesure de l'intelligence n'est pas très nouvelle. Les psychologues se sont tournés vers « d'autres formes d'intelligence » depuis les années 1920. Le terme d'intelligence émotionnelle a le mérite de rassembler ces recherches antérieures. Elle a été formulée d'une manière qui a retenu l'attention par le psychologue américain Daniel Goleman. Malgré ces antécédents en matière de recherche, il est difficile de trouver une définition concise de l'intelligence émotionnelle. Une définition plus large de l'intelligence émotionnelle (Higgs et Dulewicz, 2002) consiste à dire : « On peut réaliser ses objectifs grâce aux capacités suivantes : gérer ses propres sentiments et émotions ; être sensible aux besoins des autres et influencer les personnes importantes ; équi-



*librer ses motivations et ses pulsions par un comportement consciencieux et éthique.»*

Elle est constituée par les sept éléments réunis dans le tableau suivant.

<b>Les sept éléments de l'intelligence émotionnelle</b>	
<b>Moteurs</b>	
1. Motivation	L'impulsion et l'énergie que l'on a d'accomplir des résultats, concilier les objectifs à court et à long terme et persévérer dans la poursuite des objectifs malgré les obstacles et les refus.
2. Intuition	Faire preuve de discernement et d'un sens de la relation pour élaborer et mettre en œuvre des décisions face à des informations ambiguës ou incomplètes.
<b>Inhibiteurs</b>	
3. Responsabilité et Intégrité	Savoir démontrer son engagement envers une ligne de conduite malgré les difficultés et d'agir avec persévérance conformément à des préceptes éthiques bien définis.
4. Maîtrise de soi	Être capable de fonctionner de manière efficace et cohérente dans les situations les plus diverses et sous la pression.
<b>Catalyseurs</b>	
5. Conscience de soi	Avoir conscience de ses propres sentiments et être capable de les gérer.
6. Intelligence interpersonnelle	Être sensible aux besoins et aux émotions des autres (empathie) et en tenir compte dans les relations avec ceux-ci pour parvenir à des décisions
7. Influence	Être capable d'amener les autres à changer leur point de vue sur un problème, une question ou une décision.

Source : Higgs et Dulewicz 2002.

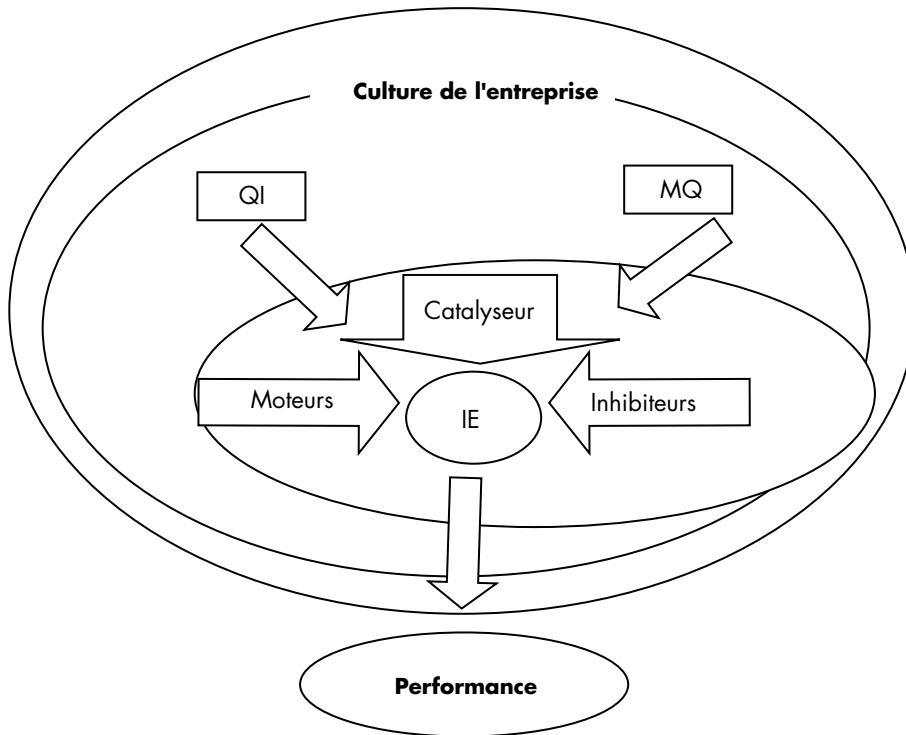
Il est important d'examiner ces éléments séparément, plutôt que de ramener l'intelligence émotionnelle à une seule mesure comme le QI. Si l'on examine les sept éléments, l'on se rend compte que pour beaucoup de personnes, il existe des conflits inévitables entre eux. Par exemple, une personne qui a un niveau élevé de motivation n'aura pas toujours tendance à faire preuve d'empathie ou de responsabilité. Penser aux contradictions et tensions entre des éléments qu'il importe de maintenir en équilibre nous aide à comprendre pourquoi l'on attache tant de prix à une telle aptitude. Les

apparentes contradictions dans les médias peuvent ainsi s'expliquer. Les deux visions de Bill Clinton, par exemple, peuvent venir de ce que les journalistes avaient à l'esprit des critères différents quand ils ont rédigé leurs articles.

L'essentiel des propositions faites par Daniel Goleman consiste à dire que la combinaison d'un QI atteignant au moins la moyenne et d'une IE bien développée explique le succès de personnes bien plus que leur seul QI. Si nous appelons les compétences managériales traditionnelles « MQ », nous pouvons représenter les relations entre ces attributs dans un modèle.



Figure 10 : modèle de performance élargi



Le QI représente environ un quart de la variation dans le « succès » individuel (mesuré par le « taux d'avancement »), l'IE plus d'un tiers de la variation et MQ un peu moins de 20 pour cent. En outre, une combinaison de QI et IE représente plus de 50 pour cent de la variation du succès et une combinaison de QI, IE et MQ représente un peu moins de trois quarts (Dulewicz et Higgs, 2000). Il est probable qu'une bonne part des variations inexplicables résulte des différences dans les cultures des organisations.

Il est possible de mesurer l'IE tout comme il est possible de mesurer le QI. Si, comme la recherche permet de le penser, l'intelligence émotionnelle contribue de manière significative (toutes autres choses, notamment le QI, étant égales) au « succès dans la vie » et, en définitive, au succès dans les affaires, il faut se demander si

l'intelligence émotionnelle peut se développer, ou si c'est un trait durable de la personnalité. Il existe un fort consensus au sein de la littérature en matière d'intelligence émotionnelle pour dire qu'il s'agit d'une disposition que l'on peut acquérir, c'est-à-dire une compétence. Daniel Goleman, notamment, affirme sans équivoque que l'intelligence émotionnelle peut se développer, mais il souligne que l'enseignement traditionnel, la salle de classe, n'est pas le lieu pour cela et que c'est un processus de longue haleine. En pratique, ce sont les catalyseurs de notre modèle qui sont le plus facile à développer (la conscience de soi, l'intelligence interpersonnelle et l'influence). Il semblerait qu'à la fois les moteurs (motivation et intuition) et les inhibiteurs (Responsabilité et maîtrise de soi) sont associés à des traits personnels plus profonds et sont donc plus difficiles à changer.

Cependant, nous avons établi que certaines personnes sont capables de trouver des moyens de compenser les « lacunes » dans ces domaines, en développant des aptitudes comportementales qui réduisent l'impact global de ces éléments sur leur performance de travail. En outre, dans ces domaines, les personnes sont capables de tirer parti de formations qui leur permettront d'exploiter pleinement leurs capacités existantes.

### Intelligence émotionnelle et leadership

Des auteurs spécialisés dans ce domaine ont affirmé récemment que l'intelligence émotionnelle est fortement corrélée à un leadership efficace. Goleman, Boyatzis et McKee (2002) ont avancé que plus on avance dans une organisation, plus l'IE devient importante. Les recher-

ches de Higgs et Dulewicz (2003) ont apporté des preuves de cette affirmation : ils ont établi que les directeurs avaient un niveau plus élevé d'intelligence émotionnelle que des dirigeants d'un grade moins élevé. Il semblerait notamment que les directeurs soient meilleurs dans deux domaines de l'IE (intelligence interpersonnelle et maîtrise de soi) ainsi que pour le niveau global d'IE. Une fois encore, on n'a pas observé de différences au niveau des compétences managériales, bien que les présidents et les CEO aient des QI plus élevés.

La relation entre l'IE et le leadership est évidente, mais peut-être a-t-elle besoin d'un modèle élargi du leadership. Un modèle révisé, qui résume ces interactions, est proposé dans le tableau suivant.

	Leadership	Éléments de l'IE	Sphère de l'IE
	Inspiration	Intelligence interpersonnelle	
Domaines de compétence	Influence	Influence/Intelligence Interpersonnelle	
	Motivation	Influence/Intelligence Interpersonnelle	Interpersonnelle
	Ouverture	Intelligence interpersonnelle	
	Enrichissement	Intelligence interpersonnelle	
	Transparence	Responsabilité et intégrité	
Caractéristiques personnelles « être soi-même »	Intégrité	Responsabilité et intégrité	
	Volonté	Motivation	Intrapersonnelle
	Confiance en soi	Intuition	
	Conscience de soi	Conscience de soi	

### Conclusion

Si la recherche en matière de leadership est étendue et diverse, elle est restée à ce jour peu concluante et souvent contradictoire. Une attention obsessive aux résultats commerciaux

a fait place à l'acceptation de nouveaux concepts et a permis l'élaboration d'une nouvelle plate-forme qui semble faciliter le processus d'apprentissage et encourager de nouvelles recherches.

À ce jour, la recherche a présenté des résultats intéressants quand on combine la perspective d'un « nouveau leadership » et l'intelligence émotionnelle. Comme l'a souligné l'éminent psychologue des organisations Warren Bennis (1989) dans son livre « On becoming a leader » (« Comment devenir un leader ») : « *Dans les domaines que j'ai étudiés, l'intelligence émotionnelle est bien plus puissante que le QI pour déterminer qui deviendra le leader.* » Si les réflexions et les recherches en ce domaine sont confirmées, à la fois dans la pratique et dans de nouvelles recherches, nous devons probablement faire face à de nouveaux défis dans la sélection et la formation des futurs leaders.

Le fait que l'intelligence émotionnelle puisse être mesurée et développée doit constituer une

bonne nouvelle dans le contexte plus général de la formation du leadership. Si la principale motivation de cette formation venait de la personne elle-même, il est important que se développe au sein de l'organisation une culture qui récompensera et renforcera les nouveaux comportements. Les bénéfices potentiels d'un développement de l'intelligence émotionnelle chez les leaders et leaders potentiels au sein d'une organisation ne seront réalisés que si l'organisation veille à ce qu'une culture favorable s'instaure. Sans cela, les personnes qui construiront leur intelligence émotionnelle pourraient bien être tentées d'emmener leurs nouvelles capacités dans une organisation qui les apprécie à leur juste valeur.

## Bibliographie

- Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe A., « The development of a new Transformational Leadership questionnaire ». *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, n° 74 (1), 2001.
- Bagshaw M., Bagshaw C., « Leadership in the twenty-first century ». *Industrial and Commercial Training*, n° 31 (6), 1999.
- Bennis W., *On Becoming a Leader*, London, Hutchinson, 1989.
- Carnall C., *Managing Change in Organisations*. London, Prentice-Hall, 1999.
- Channer P., Hope T., *Emotional impact: passionate leaders and corporate transformation*. Basingstoke, Palgrave, 2001.
- Chaudry S., *Management 21C*, Pearson Education, 2000.
- Collins J., « Level 5 Leadership. The triumph of humility and fierce resolve ». *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 2001.
- Conner D., *Leading at the Edge of Chaos*, John Wiley, 1999.
- Dulewicz S.V.D., Higgs M.J., « Leadership at the Top : the need for emotional intelligence ». *Journal of Managerial Psychology*, n° 15 (4), 2003a.
- Dulewicz S.V.D., Higgs M.J., « Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles ». *Henley Working Paper, 0311*, 2003b.
- Finkelstein S., Hambrick D., *Strategic Leadership-Top Executives and Their Influence on Organisations*, West Publishing Company, 1996.
- Goffee R., Jones G., « Why should anyone be led by you ? ». *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 2000.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *The New Leaders*, Little Brown, 2002.
- Hambrick D.C., Brandon G.L., « Executive Values ». In Hambrick D.C. (eds.), *Executive Effectiveness-Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, JAI Press, 1988.

- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, 1993.
- Higgs M.J., « Leadership : The Long Line : A view on how we can make sense of Leadership in the 21<sup>st</sup> Century ». *Henley Working Paper 02/07*, Henley Management College, 2002.
- Higgs M.J., Dulewicz V., *Making Sense of Emotional Intelligence*, 2<sup>nd</sup> ed., Windsor UK, NFER-Nelson, 2002.
- Kets de Vries, M.R., *Life and Death in the Executive Fast lane*, Jossey-Bass, 1995.
- Kotter J.P., « Leading Change : Why Transformation Efforts Fail ». *Harvard Business Review*, May-June 1994.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Encouraging the Heart*, Jossey-Buss, 1999.
- Levinson H., « The leader as analyser ». *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1996.
- Ulrich D., « HR of the Future : Conclusions and Observations ». *HR Management*, n° 36 (1), 1997.
- Williams M., *The War for Talent*, CIPD, 2000.

# Dirigeance : pour une pensée circulaire

Patrice STERN, Anne-Claire de LAVIGERIE

Cet article vise à réfléchir sur la posture et le mode de pensée du dirigeant et les modalités de fonctionnement des instances dirigeantes. Il bouscule volontairement une vision rationnelle et dominante de la dirigeance, pour la repositionner au cœur de l'organisation qu'elle est censée servir, grâce à *une pensée dite circulaire, qui accepte l'interaction, la complexité et la remise en cause*. Il donne des pistes d'action concrète pour faire vivre cette conception de la dirigeance et sa capacité à développer de la performance et de la créativité.

## État de l'art de la connaissance

Le sujet de la pensée circulaire prend source à travers trois axes de recherche majeurs :

- l'étude des process organisationnels et de la décision avec la découverte et la reconnaissance de la rationalité limitée de Marsh et Simon (« Les organisations » 1965) ;
- la compréhension des modes de fonctionnement de la connaissance, de la perception, de l'interprétation et de la communication, avec les travaux de la Sémantique Générale d'Alfred Korzybsky ;
- les recherches transdisciplinaires menées par l'école de Palo Alto qui pose un nouveau paradigme dit systémique et en tire une réflexion sur les organisations, le changement et la communication.

Le croisement de ces recherches avec la réalité de l'entreprise pousse à réactualiser ces approches et à les faire vivre dans le quotidien d'une problématique de dirigeance. Cela permet de dépasser une réflexion courante sur la

gouvernance d'entreprise qui aborde le nouveau statut des actionnaires, le renouvellement du management interne, l'entrelacement des différents pouvoirs de la société au-delà de l'économique pur, mais qui reste essentiellement traité sous l'axe du contrôle des organes décisionnels et des équipes dirigeantes, via des process et des normes.

La pensée dominante aujourd'hui restant la pensée linéaire, la dirigeance est souvent définie comme la capacité à diriger, c'est-à-dire à trouver *la* vérité et des solutions non contingentes pour diriger efficacement l'organisation. Nous n'y croyons pas, car la dirigeance étant pour nous essentiellement une approche et un processus, elle exige une pensée circulaire. Comprendre et agir, dans un environnement marqué par la rapidité et l'incertitude, c'est dépasser la démarche binaire (oui/non), l'atomisation et la disjonction des faits, dépasser l'analyse linéaire (cause/effet, stimulus/réponse, problème/solution,) et accepter une pensée circulaire.

Le dirigeant est au cœur (mais pas au centre) d'un système nourri par trois cercles d'acteurs : son équipe de direction, les salariés et les acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, marchés financiers et représentants de la sphère civique...). Entre chacun, il peut y avoir des cloisonnements et des systèmes de protection, mais doit se développer une capacité à l'interaction et à la mise en place d'un mode de fonctionnement ressource, où l'énergie est à la fois centripète et centrifuge.

Il devient alors impossible de démontrer une causalité en analysant un seul type d'acteur. Là intervient la pensée circulaire :

- est-ce, par exemple, la solitude du dirigeant qui explique que son équipe de direction ne se sent pas impliquée et/ou, est-ce parce que l'équipe de direction n'est pas impliquée que le dirigeant se sent seul ?
- est-ce parce que les membres du comité de direction défendent outrageusement leur territoire que le dirigeant ne peut pas mettre en place une stratégie claire du groupe et/ou, est-ce parce que les objectifs communs ne sont pas posés que chacun prêche pour sa paroisse ?

La pensée circulaire, au-delà de la pensée linéaire qui ne peut isoler qu'une unique source de causalité, est une pensée qui admet, comme en physique quantique, que le tiers, dans notre cas le dirigeant, est inclus dans les processus et modifie ce qu'il observe du fait même de sa présence. Diriger, c'est donc s'associer, c'est-à-dire être un des acteurs, dont le seul choix est d'être en interaction. Le dirigeant n'est plus le maître du processus, il en est l'un des éléments.

C'est par cette forme de dirigeance associée, qui donne et reçoit, que se crée le sens, l'exemplarité, la confiance et la communication. L'équipe de direction devient réellement une équipe pour qui donner et recevoir deviennent indissociables.

Cette pensée circulaire n'empêche pas sa propre remise en cause, mais promeut la complexité dans les analyses et dans le système de

décisions des organisations. Elle oblige à une orientation extensionnelle, qui évite de confondre la partie et l'ensemble et surtout, de juger d'après une seule partie, un seul acteur ou même un seul groupe d'acteur.

## Diriger, c'est s'associer

### *Constituer une équipe dirigeante ouverte, coopérative et décisionnelle*

Le principe de la pensée circulaire fait admettre que le système dirigeant oriente autant qu'il est orienté. Il exige donc une humilité et une capacité de remise en cause qui est parfois loin de l'existant constaté. Citons quelques situations trop souvent observées :

- Poussés par le piège de la défense des territoires, des expertises, des équipes de chacun, ou la recherche de pouvoir des acteurs, les comités de direction ou les conseils d'administration ressemblent plus parfois à une somme de petits villages Gaulois irréductibles qu'à une instance où il s'agit de faire grandir une nation...
- Le strict respect des jeux de rôle, où chacun doit rester dans la position définie par le groupe (le financier, le commercial, le RH, celui qui sait, l'empêcheur de tourner en rond, le sage...) évite scrupuleusement de laisser place à de nouvelles idées et annihile toute vision collective...
- La présence surabondante de profils de personnalité « dirigeants » et « contrôleurs » surdéveloppe une intelligence critique, qui a l'immense « qualité » d'annuler à la fois les actions et les décisions et toute velléité de propositions à risque...

Ces trois syndromes s'amplifient lorsque l'accès à la dirigeance aide à se sentir *arrivé* et favorise la certitude et lorsque le statut et les bénéfices financiers de ces postes privilégient une attitude de protection entre pairs.

Appliquer la pensée circulaire consiste à donner aux instances dirigeantes un cadre qui pose et exige deux règles du jeu : clarifier et

faire respecter la finalité de l'organisation et des décisions à prendre ; accepter et stimuler la remise en cause du fonctionnement des instances. Ceci n'est possible qu'avec des dirigeants à la personnalité diversifiée, gérant et animant la différence, validant la capacité à sortir d'une pensée binaire, capables donc de penser et d'affronter la complexité.

Ainsi, cette démarche évite l'entropie et facilite la créativité. Elle permet un système de décisions plus libre, en le dégagant à minima des enjeux relationnels et stratégiques. Elle permet, par exemple, de réussir la réorganisation complète d'une entreprise sous forme matricielle, sans en être empêché par des membres de direction peu enclins à abandonner leur représentation hiérarchique et territoriale.

Pour autant, il ne faut pas tomber dans l'angélisme et la simplification. Les jeux de pouvoir inhérents aux acteurs, si bien décrits par Friedberg et Crozier et les effets de l'inconscient collectif, analysés par les psychosociologues, sont à garder à l'esprit.

### *Penser l'exemplarité : plus de liens et de congruence*

Au-delà de l'exemplarité posée comme une valeur morale de bon père de famille, ce que prône la pensée circulaire, c'est la capacité des dirigeants à intégrer l'impact de leur action parmi les facteurs d'analyse d'une situation.

S'il est demandé souplesse, ouverture et créativité aux équipes, mais si le comité de direction reste enfermé dans des modes de fonctionnement routiniers et rigides, la distance prise vis-à-vis de l'entreprise sera à la hauteur de l'absence d'authenticité et de remise en cause de la dirigeance en place. Le signifiant prenant le dessus sur le signifié, le contresens est par exemple net lorsque les rémunérations des dirigeants progressent de 10 à 20 % en période de crise, alors que les discours édictés annoncent des efforts et des réductions des coûts...

Penser l'exemplarité, c'est travailler sur les liens entre les mots et l'action, au-delà des

valeurs de l'entreprise affichées dans les salles de réunion ou autre code de déontologie présent dans le rapport annuel.

Le premier enjeu est donc celui de l'appropriation par le top management ; si celui-ci donne des orientations sans faire un travail sur lui-même et sans réflexion sur ses actions au quotidien – celles qui impactent le plus les perceptions et les représentations de ceux qui sont « dirigés » – les salariés ne peuvent pas se sentir impliqués : cela est même contre-productif et créateur de méfiance.

Dans la pensée circulaire, la congruence c'est aussi d'avoir une approche systémique : c'est donc analyser et piloter pour les rendre cohérents les fameux 7 S (*Strategy, Staff, Structure, Systems, Style, Skills, Shared Value...*) ; et intégrer la globalité des *stakeholders*, pour s'assurer que les décisions sont en phase les unes avec les autres, quel que soit l'axe d'analyse de celui qui décrypte l'organisation (les actionnaires et les clients bien sûr, mais également les fournisseurs, les salariés et la société civile).

Analyse complexe, exemplarité et congruence ne garantissent cependant ni la fidélité des salariés, ni celle des actionnaires, mais cela participe à une recherche de sens qui crée de la valeur pour l'organisation, en répondant à une attente croissante de tous ceux qui la « consomment ».

Mais ne tombons pas non plus dans la simplification, diriger c'est aussi exiger le meilleur de tous les experts qui apportent leurs compétences à la vision de l'entreprise, au-delà des enjeux de cohérence et de posture des dirigeants.

### **Diriger, c'est donner : l'effet centrifuge**

#### *Émettre du sens, donner de la finalité à l'organisation et interagir*

Penser l'entreprise au cœur de la société et penser son organisation comme un système



permet de dégager un vrai projet pour son organisation.

Un projet, ce n'est pas d'avoir une rentabilité en croissance de 15%. Nous entendons par projet une finalité en termes d'offres de produits et de services rendus, en termes de rôle dans la cité, d'objectifs sociétaux. Un tel projet donne du sens. Mais sans pensée circulaire, il risque le dogmatisme ou l'idéologie.

Née de l'énergie créatrice du dirigeant, cette vision évolutive et interactive doit nourrir et se nourrir à la fois des vécus des salariés et de l'environnement de l'entreprise. Elle vise un cap, même si les vents contraires peuvent amener les dirigeants à faire quelques détours via des objectifs secondaires.

Donner une vision pour le management et pour les équipes au-delà du simple profit favorise une énergie interne et dégage une force de conviction adressée à l'ensemble des parties prenantes. Donner du sens est aussi une étape nécessaire pour accorder de la confiance : si l'objectif commun est clair, chacun peut trouver un chemin qui peut lui être spécifique et autonome. Mais, cet effet n'est possible que si chacun peut s'approprier cette vision dans son quotidien et dans ses actions opérationnelles et enrichir en retour le projet de l'équipe dirigeante.

Le détournement et la langue de bois sont les limites de l'exercice. Dans ce cas, il n'y a ni appropriation, ni réel engagement de l'équipe dirigeante, il y a seulement une injonction, nourrie de l'illusion qu'une commande hiérarchique peut modifier les comportements, voire les valeurs...

### *La pensée circulaire exige communication et apprentissage*

Si la dirigeance s'initie à la pensée circulaire, elle ne peut que la transmettre à ses équipes : la transmettre, c'est la faire vivre, la communiquer et mettre en place l'apprentissage individuel et collectif autour de cette démarche. Par exemple, la capacité à être acteur dans un système

complexe ou celle de confronter, avec d'autres, ses représentations...

Communiquer ici n'est pas pris comme une technique ou un artifice, mais comme un des fondamentaux de la pensée circulaire : *un dirigeant ne peut avoir une vision complète du système sans donner la possibilité aux acteurs de prendre position. Cela exige donc émission d'information, suivie bien sûr d'une écoute des réactions pour pouvoir interagir.* Or, l'entreprise d'aujourd'hui est capable de créer des quantités d'information plus importantes que ce qu'elle peut absorber, de mettre en place des relations d'interdépendance plus grandes que ce qu'elle est capable de gérer, voire d'accélérer le changement à un rythme que personne n'est capable de suivre. Communiquer, c'est donc capitaliser sur l'analyse des systèmes des différents acteurs, pour clarifier, arbitrer, expliquer, se référer au sens et au projet, en s'adaptant aux différentes mutations et en installant une cohérence entre ce qui est dit aux différents récepteurs des messages.

La communication rend alors explicite et visible la cohérence de l'organisation et l'apprentissage permet de le faire vivre à chaque instant et à tous les niveaux. Ce sont deux conditions nécessaires pour développer l'esprit de responsabilité dans une organisation. Edgar Morin nous explique, en effet, que « *si nous perdons de vue le regard sur l'ensemble, celui dans lequel nous travaillons et bien entendu, la cité dans laquelle nous vivons, nous perdons ipso facto le sens de la responsabilité* ». C'est un fondement de la pensée circulaire.

Toutefois, communiquer est à la fois un acte fort et fragile : une communication ne peut se baser sur l'implicite, elle exige donc d'être instituée par des écrits, des engagements, des moments de communication annoncés et des actions réelles... au-delà des mots. Mais, quel que soit le canal du message, le récepteur perçoit et choisit ce qu'il a entendu en fonction de ses représentations du moment... La force de la pensée circulaire est, qu'en admettant ce

constat, elle est plus à même de l'affronter qu'en le niant.

L'apprentissage trouve également ses limites si on le confine à des sessions de formation individuelles et déconnectées de l'action. Il s'agit ici de le penser comme les doubles boucles d'apprentissage décrites par Argyris, qui consistent à pouvoir remettre en question les valeurs qui guident les stratégies d'action. On retrouve d'ailleurs ici la notion de boucle, si caractéristique de la pensée circulaire...

La caricature, à l'inverse, serait la présence, dans un book de formation, d'un séminaire « théorie de la pensée circulaire » !

## Diriger, c'est recevoir : l'effet centripète

### *Reconnaître la centralité de « Monsieur tout le monde »*

Si le dirigeant est au cœur des trois cercles du comité de direction, de ses salariés et de son environnement, le penser au centre serait une erreur et empêcherait sa pensée circulaire, car tout dans le système ne tourne pas autour de lui, mais avec lui. Ce décentrage permet de recevoir et de valoriser à leur juste mesure ce qu'apporte les différents acteurs. Le premier de ces acteurs est « Monsieur tout le monde ».

Dans un système, les interactions de multiples facteurs sont en jeu, des perturbations ou des écarts minimes peuvent ainsi avoir un pouvoir amplificateur considérable et imprévisible. Ce sont donc potentiellement une agrégation de détails et une somme de micro réactions en chaîne, y compris au niveau le plus basique de l'organisation, qui peuvent impacter l'entreprise. Ce processus pourra générer un symptôme de crise, par une dynamique de surréactions diffusée et amplifiée, ou au contraire un symptôme d'immobilisme, signe d'un repli et d'une surprotection de chacun...

Au-delà de la réaction, « Monsieur tout le monde » est aussi quelqu'un qui donne, crée et produit. En effet, l'implication de chacun dans

son travail et sa confrontation au réel le pousse à inventer chaque jour, quel que soit le métier. Reconnaître cette créativité quotidienne, c'est lui assurer sa pérennité.

L'attention à chacun et l'anti-narcissisme des dirigeants permettent de retrouver un moteur d'investissement des salariés et de valoriser une dynamique productive performante. Mais plus la taille de l'entreprise est élevée, plus cette démarche est complexe et exige une stratégie véritablement déclinée à tous les niveaux du management.

### *Accepter une relation différente à l'autorité pour développer l'innovation*

Un dirigeant doit pouvoir accueillir et laisser place à une proposition de rupture innovante, voire une « destruction créatrice », même si cela peut lui paraître une « désobéissance », et s'il se sent fragilisé dans son pouvoir. *Le pouvoir dans la pensée circulaire n'est pas dans la capacité à être suivi, mais à décider juste.*

Nous rejoignons ici une réflexion de Norbert Alter sur la dirigeance et la consistance des acteurs : *« L'institutionnalisation (d'une invention) réclame une conversion, au moins partielle, de la direction qui doit accepter l'innovation comme une action collective, ne répondant pas formellement à ses intentions initiales. »*

Pour que la minorité, que représentent les innovateurs, parvienne à retourner le système dominant, le groupe doit être consistant. Cette consistance lui permettra de mettre au défi le consensus social sur lequel repose la norme, et d'emporter, le cas échéant, l'adhésion de la direction qui imposera à la majorité les pratiques des innovateurs, tout en les réintégrant dans le giron institutionnel. Le processus repose alors sur trois dimensions :

- L'existence d'une capacité critique ;
- La capacité du management à tenir compte de cette critique ;

- La présence d'acteurs suffisamment consistants pour assurer cette conversion.

La capacité à se mettre en cause et à recevoir, caractéristique de la pensée circulaire, ouvre donc la porte à des champs d'innovation et de créativité plus importants et plus riches.

Mais l'ouverture ne suffit pas à transformer une idée en innovation. Les process de l'organisation doivent favoriser la production d'idées ; en l'absence du souci et de l'attention portés aux fonctionnements des collectifs et aux jeux des acteurs, les idées meurent étouffées. L'obsession de la mise en œuvre doit être aussi forte que l'invitation à inventer.

### *Conclusion*

Par la pensée circulaire, l'équipe dirigeante développe sa capacité à optimiser son propre processus, à se mettre en cause, à avoir une vision systémique de l'organisation. Elle offre la possibilité de donner du sens, sans être dogmatique, mais exige d'être transmise et communiquée. Elle pose comme acquise la centralité de « Monsieur tout le monde » et accepte que l'innovation passe par une forme de désobéissance à la norme. Elle touche, en fait, la stratégie même de l'organisation et donc sa survie, quel que soit son stade de développement. Pour reprendre des cas référents en management, on peut analyser les 4 phases des vies d'entreprise à travers nos trois axes (s'associer, donner et recevoir) :

### **Le lancement**

Gérard Blitz et Gilbert Trigano ont clairement dépassé la pensée linéaire en créant le Club Méditerranée, grâce à un concept en dehors des normes de références de leur métier. Cette innovation n'a pu vivre que grâce à une vision de l'entreprise et une déclinaison de l'esprit et des valeurs jusqu'au plus petit

détail de l'entreprise, stimulant une implication de chacun.

### **Le développement**

Une marque comme Yves Saint Laurent a eu beaucoup à lutter contre les excès d'une dynamique de dirigeant trop centripète. Le centrisme de son fondateur a empêché une dynamique créative forte et ralenti son développement, en laissant se développer de nouveaux concurrents accaparant les territoires historiques de la marque. A l'inverse, 3M n'a pu se développer que grâce à sa capacité à écouter chacun, en valorisant l'idée avant tout.

### **La maturité**

Le groupe Danone n'aurait jamais pu être ce qu'il est aujourd'hui sans la capacité d'Antoine Riboud d'accepter de changer les règles, de passer du contenant au contenu, tout en associant ses équipes au processus et à la finalité de l'entreprise (développer ses marques et ses hommes). Plus quotidiennement, une marque comme Renault entretient sa créativité à tous les niveaux à travers les propositions de tous ses salariés, y compris les opérateurs en usine.

### **Le déclin**

Vivendi a vécu un excès de dynamique centrifuge qui a mené à une dispersion anti-stratégique. C'est également un exemple d'absence d'humilité de Jean-Marie Messier qui considérait sa place comme au cœur du système et non pas en latéral. Au-delà de la stratégie et des cycles de vie de chaque entreprise, les mutations actuelles annoncent, d'une part, la distanciation des salariés, qui freine l'implication et la performance, et d'autre part, une globalisation qui exige de l'inventivité pour garder un avantage concurrentiel. Une dirigeance à pensée circulaire permet d'y faire face en développement l'innovation, la pertinence des décisions et la mobilisation des hommes.

## **Bibliographie**

Alter N., *L'innovation ordinaire*, coll. « Sociologies », PUF, 2000.

Argyris C., *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interéditions, 1995.

Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Competing on the edge*, Harvard Business School Press, 1998.

Korzybski A., *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*, Institute of General Semantic, 1995.

Mélèse J., *Approche systémique des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine*, Éditions d'Organisation, 1990.

Senge P., Gauthier A., *La cinquième discipline*, First, 1991.

# Quand le dirigeant doit-il sortir des sentiers battus ?

Luciano TRAQUANDI<sup>1</sup>

Des paradigmes de dirigeance alternatifs, même s'ils infirment les pratiques courantes, peuvent être utiles aux dirigeants pour éviter un processus de pensée automatique et encourager la créativité, l'innovation et la perception stratégique de l'environnement économique. La mondialisation rend ce type d'attitude de plus en plus nécessaire.

## Introduction

Les Paradigmes Non-Conventionnels (PNC) sont des modes de pensée qui apparaissent au premier abord contraires au contexte culturel qui sous-tend les pratiques les plus courantes de la dirigeance. Ils peuvent apparaître iconoclastes, provocants ou contraires aux théories, hypothèses et convictions les plus établies dans les organisations.

Il faut souligner que la pensée non-conventionnelle ne débouche pas nécessairement sur des initiatives extraordinaires, inattendues ou contradictoires dans le domaine de la dirigeance. Notre hypothèse de base est que la pensée non-conventionnelle est une manière utile, créative de faire face aux plus importants phénomènes des organisations.

Sur cette base, il importe d'élaborer ces modèles pour permettre une critique de comportements éprouvés, afin d'éviter la « pensée unique » qui risque de réduire la vision et le

champ d'action des dirigeants, réduisant ce qu'Ashby appelle « la nécessaire variété », un indicateur important de la faculté d'adaptation d'une organisation.

Outre cet « effet de vaccination », l'élaboration et la mise en œuvre de paradigmes non-conventionnels stimulent chez le dirigeant le besoin d'intégration, pour répondre à la question « si deux modèles sont, chacun, cohérents mais contradictoires, comment une troisième approche peut-elle résoudre cette contradiction ? ». En ce sens, les PNC ont une valeur créative pour le processus mental du dirigeant, il permet un « bond en avant ». Assurément, la démarche PNC ne cherche pas à effacer le savoir-faire pratique et l'expérience antérieurs, mais plutôt à les rééquilibrer. Nous pourrions même affirmer que toute démarche conventionnelle devrait coexister avec son homologue non-conventionnel.

La PNC a deux facteurs caractéristiques : elle a une cohérence interne et elle a trouvé sa

---

1. Traduit de l'anglais.

validation par l'expérience : certains ont essayé et ont réussi.

### *Un exemple de PNC : le modèle de la boîte noire*

En apparence, ce modèle semble rejeter la plupart des hypothèses et des pratiques de la vie des organisations et est, en conséquence, inapproprié pour les phénomènes habituels.

Le modèle de la Boîte Noire pose en principe que chaque personne à laquelle un dirigeant a affaire devra être considérée comme une réalité inconnue, une Boîte Noire. Ce terme est utilisé dans les domaines techniques pour décrire une réalité complexe qui ne peut pas être décrite par son « contenu », bien que le modèle présenté ici aille au-delà du sens général.

Il est présumé que, dans la Boîte Noire, se trouvent des éléments importants qui sont uniques à cette personne, par exemple son histoire et ses expériences passées, ses motivations et ses attitudes, son potentiel, sa personnalité et son profil psychologique, ainsi que son inconscient.

Ces facteurs internes, et peut-être beaucoup d'autres, sont hors d'atteinte. Pour être plus précis, adoptons le diagramme suivant :

#### **Input – facteurs internes de la boîte noire – Output**

Quels que soient les outils que nous utilisons pour observer et traiter le comportement d'une personne (l'output de la boîte noire), nous ne pouvons pas utiliser cette information pour personnaliser les facteurs internes. Autrement dit, il n'est pas possible de comprendre une personne (sur le plan professionnel, mais aussi humain) en fonction de l'interprétation de son comportement.

En outre, les tentatives pour « connaître » les facteurs internes sont contre-productives pour le dirigeant. Une fois cette constatation acceptée, l'observation de l'output de la boîte noire reste importante pour le dirigeant qui doit être (voire dangereuse, pour des raisons que

veiller à ce que cet output soit conforme au résultat souhaité.

L'impossibilité de comprendre est le premier de trois postulats qui définissent le modèle de la boîte noire. Si nous appliquons ce premier axiome (l'impossibilité de comprendre), nous en viendrions à penser qu'il est inutile d'interviewer une personne pour décider si nous l'engageons ou pas ou pour décider de l'emploi qui lui convient sur la base de ses *facteurs internes*. L'interview reste cependant utile pour définir et convenir les conditions d'un engagement mutuel.

Le deuxième postulat pourrait être appelé « ne pas prédire l'output ». Les comportements à venir ne peuvent pas être déduits des comportements précédents, quelle que soit la fréquence de ces comportements dans le passé.

L'adoption de ce second élément devrait décourager toute pratique classique de détection d'un « fort potentiel » et les stratégies adaptées à développer celui-ci.

La pratique réelle dans les organisations est pourtant de chercher à définir aussi rapidement que possible un profil personnel et professionnel et de prédire aussi précisément que possible son évolution future. La graphologie, l'iridologie et des méthodes plus ou moins scientifiques sont disponibles à cet effet sur le marché du travail. La pratique générale est encore une fois à l'opposé de la boîte noire.

Le troisième et dernier postulat, peut-être le moins conventionnel dans notre culture, est le refus de lien causal entre l'input et l'output de la Boîte Noire.

Quel que soit l'input comportemental appliqué à la boîte noire, celui-ci n'est pas corrélé à l'output observable, aussi raisonnable ou déraisonnable que cette relation de cause à effet puisse paraître. En d'autres termes, chaque méthode de gestion de ressources humaines, que ce soit la punition, la louange ou l'incitation, ou toute pratique utilisée pour contrôler ou influencer le comportement humain, est inu-

Les trois axiomes qui constituent le modèle de la boîte noire pourraient sembler être une totale déréglementation de la conduite des gens, une sorte de reddition face à la complexité et au mystère de la nature humaine. Si un tel modèle était appliqué dans la vie des organisations, la moitié du service du personnel pourrait être supprimé parce qu'inutile ou dangereux, et les psychologues du travail devraient se tourner vers d'autres disciplines.

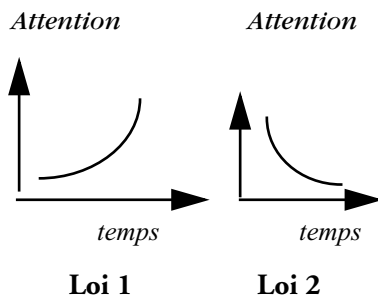
Lorsque nous avons présenté le modèle de la boîte noire à des Directeurs du Personnel, leurs réactions allaient du refus à la panique, et l'un d'eux nous a dit : « Ce n'est sûrement pas le cas, mais imaginez ce qui se passerait si vous aviez raison... ».

La réticence à accepter ce paradigme est compréhensible, car il est contraire à la connaissance intuitive de notre culture managériale, mais nous avons été encouragés par deux types de réaction : quelques dirigeants nous ont

dit qu'ils éprouvaient « un sentiment de liberté » en découvrant l'existence de ce modèle et d'autres ont signalé des succès inattendus dans son application à leur situation, le plus souvent dans les situations les plus difficiles, comme je l'expliquerai ci-dessous.

Pour en terminer avec le modèle, la boîte noire accepte deux lois qui représentent un même mécanisme. La loi 1 est : « Si l'input appliqué à une personne (représentée par la boîte noire) est un événement unique (c'est-à-dire appliqué pour la première fois, ou très rarement) l'output reste imprévisible, mais l'attention de la personne augmentera en fonction de l'impulsion. Le mot « attention » signifie ici l'éveil soudain et momentané des cinq sens de la personne que nous représentons ici comme la boîte noire. Loi 2 (corollaire de la loi 1) : un input répétitif, qu'il soit positif ou négatif, provoquera une réduction asymptotique de l'attention.

**Figure 11 : deux lois représentant un même mécanisme**



Certaines justifications des lois 1 et 2 pourraient être liées à la transformation de Fourier d'un input impulsif, qui montre comment celui-ci peut causer la plus forte stimulation possible sur un système.

### *Utilisations possibles de la méthode de la Boîte Noire et vérification pratique*

Bien que ce modèle soit difficile à accepter sur le plan théorique et impossible à appliquer en tant que ressource stratégique unique, il existe des situations dans lesquelles cette démarche semble très efficace et, dans certains cas, la seule solution à une impasse dans la gestion de problèmes de gestion de comportements humains. Notre pratique de consultant au cours

des dix dernières années nous a permis de rencontrer plusieurs organisations économiques qui ont adopté le modèle de la boîte noire dans certaines situations précises et l'ont appliqué assez fidèlement. Dans ce sens, la boîte noire peut être considérée comme l'ultime aboutissement d'une stratégie qui peut se rapprocher indéfiniment du concept tel qu'il est décrit ici, corrigé par un pragmatisme heuristique.



Dans tous les exemples ci-dessous nous prenons pour hypothèse que ce que le modèle appelle des facteurs internes peuvent être *connus* ou *inconnus*, afin de vérifier comment le modèle de la boîte noire peut s'appliquer dans les deux cas. En soi, la théorie de la boîte noire acceptera l'existence ontologique des facteurs internes, mais refuse l'éventualité de leur identification.

### *Application 1 : maximisation de la contribution et du potentiel individuel*

Ignorer les facteurs internes permet d'éviter ce que l'on appelle les « prophéties auto-réalisatrices » : les informations concernant les caractéristiques personnelles de quelqu'un peuvent créer les conditions qui aboutiront à la confirmation de ces caractéristiques et des comportements qui y sont associés. La connaissance des facteurs internes entraîne une réduction des performances possibles que l'on pourrait tirer d'une personne, que celles-ci soient favorables ou défavorables sur le plan fonctionnel. La performance sera réduite sur le plan de la flexibilité et de la variété. Un directeur d'usine d'une société de technologie multinationale refusait de lire les rapports de son service du personnel sur les personnes qui arrivaient dans son usine, venant d'une autre unité de la même société. Ces évaluations étaient très élaborées, allant de l'évolution des performances aux caractéristiques psychologiques de l'intéressé.

Il expliquait ainsi sa décision : « Je me connais : si je lis ces rapports, je perdrai la vision d'ensemble de la personne. Je le veux lui, pas sa carrière. Voyons ce qui va se passer ! » Plusieurs bons et mauvais éléments ont changé leur attitude et leur degré de performance après leur arrivée dans cette usine. Évidemment, ce directeur jouissait d'une popularité extraordinaire. « Il y a toujours une chance de recommencer à zéro avec lui », disaient les employés de la société et, ce qui peut paraître étonnant, c'était l'avis des bons comme des mauvais cas. Ils appréciaient sans doute, les uns comme les autres, la chance d'être débarrassés de la « prophétie » les concernant.

### *Application 2 : éveil et changement de comportement*

Le manque d'information sur les facteurs internes d'une personne accroît la variété des inputs que cette personne reçoit. Ceci entraîne un degré d'attention plus élevé et facilite les changements de comportement, en raison de la variété des stimuli.

Au contraire, la connaissance des facteurs internes pousse à éviter d'appliquer des inputs à risque et d'avoir exagérément recours aux inputs faciles. Conformément aux lois 1 et 2, la communication interpersonnelle s'appauvrit de plus en plus et conduit à une isolation virtuelle progressive de la personne. Ce mécanisme est évident dans la relation entre mari et femme, dans laquelle une prudence de bon aloi visant à respecter les facteurs inconnus peut stimuler la vie d'un couple. Cette dynamique s'applique également dans les relations de travail.

Les changements imprévus ou systématiques d'affectation pour des dirigeants, qui sont très courantes dans les sociétés américaines et les multinationales européennes, aboutissent à un effet de boîte noire : le nouveau dirigeant (pour le personnel) et le personnel (pour le dirigeant) sont des boîtes noires les uns pour les autres. Cette situation stimule toujours l'attention et provoque fréquemment des changements de comportement, dont la nature ne peut pas toujours être contrôlée, mais qui peut créer les conditions propices à un plus vaste changement de l'organisation.

### *Application 3 : situations transculturelles*

Bien que cela puisse paraître paradoxal, ce domaine pourrait tirer parti de la démarche boîte noire. L'ignorance des facteurs internes d'une personne appartenant à une culture inconnue rend le risque de maladroites culturelles plus probable mais, en même temps, plus acceptable : l'erreur est en partie justifiée par l'indisponibilité des facteurs internes. St Paul prêchait que *Omnia munda mundis* (« tout est

pur pour ceux qui sont purs »), et cet adage sacré se révèle applicable au monde profane des ventes, de la dirigeance et de l'économie en général.

Un exemple : deux sociétés américaines étaient en concurrence pour fournir un projet de haute technologie à une multinationale japonaise. Une société envoya son meilleur expert du Japon, alors que l'autre société, sensiblement plus petite, ne disposait que d'une seule personne, un ingénieur américain originaire du Moyen-Orient. Ce fut lui qui l'emporta, et sa société fit d'importants bénéfices. Les erreurs culturelles qu'il commit probablement furent pardonnées, la seule erreur commise par l'expert lui fut fatale.

#### *Application 4 : négociation et situations de conflits potentiels*

L'inaccessibilité des facteurs internes ne supprime pas nécessairement les conflits ou les affrontements entre les parties, mais la nature du conflit est moins « pathologique », plus « saine ». On pourrait définir un conflit pathologique comme une situation ambiguë présentant un risque grave de perte pour tous les acteurs. Certains négociateurs avec lesquels nous avons travaillé refusaient de recevoir des informations sur leurs vis-à-vis, mais portaient une grande attention aux aspects techniques et économiques des questions en cours de négociation. Les discussions pouvaient alors être âpres sur les données concrètes, mais étaient plus détendues sur le plan des relations. L'avantage, pour un médiateur, réside plus dans cette ignorance stratégique que dans des talents professionnels particuliers.

D'une certaine manière, il est plus facile de se concentrer sur des questions bien précises si les questions personnelles sont laissées de côté, voire même ignorées. Un intervenant arrivé en retard lors d'un dîner de société préalable à une conférence interne n'avait pas pu s'informer de la personnalité des convives et n'avait donc aucune idée des sujets qui pouvaient être con-

flictuels. Le lendemain, il s'exprima donc à sa manière, alors que les autres intervenants, au contraire, abordaient les sujets délicats avec prudence.

À l'issue des travaux, le P-DG remercia cet intervenant « avec une particulière gratitude » pour son courage et son honnêteté, pour avoir, à l'occasion, heurté la sensibilité de certaines personnes, mais avoir aussi suscité un haut degré d'attention et suscité de nombreuses discussions internes, permettant ainsi de faire apparaître de nouvelles perspectives de risques et d'occasions.

#### *Une hypothèse ultime : le bouton « effacer »*

Peut-on dupliquer l'effet boîte noire quand la personne est « un livre ouvert », comme chaque relation le devient à mesure que le temps passe ? Ou bien le déplacement matériel, comme les rotations de postes, est-elle la seule possibilité ? Il peut être retardé si l'on prend soin de ralentir la découverte du facteur interne.

La réponse est oui, il y a une possibilité. Bien que la technologie comportementale requise soit encore au stade de l'évaluation et de la mise au point, nous avons, de manière expérimentale, tenté d'amener une personne à « effacer » les facteurs internes d'une personne bien connue : des situations de travail problématiques, qui restaient sans solution (malgré punition, motivation, incitation, modification des facteurs extérieurs), furent heureusement résolues par cette annulation stratégique de la mémoire. Cette application peut être considérée comme la « dernière chance » et c'est peut-être l'utilisation la plus efficace et unique de cette démarche non-conventionnelle. Les conseillers conjugaux connaissent certaines techniques pour reproduire l'effet boîte noire et certaines de leurs méthodes pourraient être adaptées au monde des affaires.

La démarche boîte noire amène les personnes à se défaire de leurs préjugés et engendre un contexte de comportement à risque et de

liberté qui pourrait effrayer des dirigeants novices mais qui sont nécessaires pour atteindre la maturité dans ce domaine.

## Un second exemple de paradigme non conventionnel

Pour présenter une deuxième application de ce mode de pensée, nous allons sommairement décrire une autre démarche PNC. L'ensemble des connaissances se rapportant à ce paradigme est bien plus vaste que ce qui est décrit dans ce texte et est disponible ailleurs.

### *Politiques d'incitation pécuniaire et risque de démotivation*

Contrairement à la pratique communément acceptée du recours aux incitations économiques pour contrôler, ou au moins influencer, la performance des gens, cette démarche affirme : « Une gratification pécuniaire n'a d'effet que sur la performance passée d'une personne. Plus précisément, l'argent ou d'autres formes d'avantages économiques ont un effet rétroactif. »

Ils s'adressent fortement au sentiment de justice à l'œuvre dans toute personne performante et porte sur ce qui s'est déjà produit. Si la récompense ou la punition est adéquate (adaptée aux résultats de la personne et comparée aux performances des autres), le passé est considéré comme « vraiment révolu », il ne laisse pas de conditionnements résiduels. S'il est perçu comme n'étant pas adéquat, le besoin de justice reste psychologiquement « ouvert » et provoque un certain nombre de comportements conflictuels, pour la plupart négatifs, pour l'organisation.

Selon le modèle décrit ici, une promesse d'argent (c'est-à-dire une incitation) n'a pas d'effet sur la performance future et il est possible que cette promesse diminue le résultat de l'intéressé.

En dépit de sa nature non intuitive, cet effet a pu être prouvé ou au moins validé aussi bien

sur le plan théorique que dans des expériences concrètes au sein des organisations.

Par exemple, l'adoption de projets de MBO assortis des politiques de récompense (ou de sanction) appropriées sur la base des résultats, qui ont été appliquées à un système dans lequel les salaires des intéressés n'étaient auparavant pas liés à la performance (échelle salariale plate), ont produit dans plusieurs entreprises des baisses de résultat. En outre, dans la plupart des cas cette stratégie de récompense en cas de réalisation des objectifs a eu des conséquences sociales négatives, comme l'apparition de conflits, dont la plupart de nature pathologique.

Voici trois explications théoriques qui pourraient justifier les affirmations concernant l'effet négatif des incitations pécuniaires :

- Le stress, ou l'angoisse de la performance. Lorsque la performance future est associée à des risques ou des avantages trop élevés, l'auteur de la performance peut être bloqué. Il peut s'agir d'une véritable abstention ou d'un retard dans la réaction, ou d'une réduction des décisions éventuelles qui seraient disponibles dans le cas d'une situation sans récompense ni punition ou un niveau modéré d'incitation.
- La régression : quand une épée, qu'elle soit trop bénéfique ou trop menaçante, pend au-dessus de la tête de quelqu'un, il a tendance à avoir momentanément un comportement régressif, c'est-à-dire un comportement associé à un âge mental antérieur. L'intensité de la régression tend à être d'autant plus forte que la récompense/punition sera grande. Le comportement infantile de certains dirigeants pourrait expliquer certains brillants échecs économiques.

Lorsque l'incitation devient de plus en plus attrayante (comme peuvent l'être parfois les stock-options), le nombre de personnes stupides augmente plus vite que la normale. En d'autres termes, nous risquons de détourner notre attention du résultat vers l'incitation, et les deux tendent à devenir indépendant l'un de

l'autre, si la récompense prend une proportion telle qu'elle en devient incommensurable. Le « doigt du Bouddha » : comme le dit le vieux proverbe chinois, quand le doigt du Bouddha pointe vers la Lune, le sage regarde vers le ciel, l'idiot regarde le doigt.

### Recommandation

En guise de recommandation pratique finale, nous dirons qu'une progression bien équilibrée de démarches conventionnelles et non-conven-

tionnelles est à nos yeux une bonne stratégie pour donner aux théories sur la dirigeance toute leur efficacité. Et bien que certains dirigeants puissent vouloir refuser, par paresse ou par idéologie, de s'attaquer à ce que nous avons appelé ici le « non-conventionnel », le processus de mondialisation amènera inexorablement chacun à sortir des sentiers battus, à étudier les nouvelles pistes de dirigeance et à laisser émerger les nouveaux paradigmes non-conventionnels.

### Bibliographie

- Beer L., « The gas pedal and the brake. Toward a global balance of diverging cultural determinants in managerial mindsets gas and brake... ». *Thunderbird International Business Review*, May-June 2003.
- Drucker P., « Management : tasks, responsibilities, practices », William Heinemann, 1973.
- Omhae K., *The mind of the strategist*, McGraw-Hill, 1982.
- Watts A., *Psychotherapy east & west*, Phatheon Books, 1961.
- Watzlawick, Fish and Weakland, *Change. Principles of problem formation and problem solution*, Norton & C, 1973.

# Incertitudes environnementales et performance de l'entreprise

Bruce A. WALTERS, Richard L. PRIEM, Vinay K. GARG<sup>1</sup>

Les chefs d'entreprise (CEO, chief executive officer) ajustent l'orientation de leur analyse de l'environnement en fonction du niveau de dynamisme de celui-ci. La performance de l'entreprise dans un environnement dynamique est plus élevée lorsque les CEO accordent une plus grande attention à certains facteurs opérationnels de l'environnement extérieur et aux fonctions internes relatives à l'innovation. La performance dans des environnements stables augmente, si les CEO accroissent leur analyse des facteurs généraux de l'environnement extérieur et des fonctions internes, relatives à l'efficacité.

## Introduction

En raison de l'énorme volume d'informations internes et externes, disponible pour prendre de manière informée les décisions stratégiques, et parce que ces informations constituent généralement des phénomènes complexes et difficiles à interpréter, les CEO doivent se concentrer sur ce qu'ils perçoivent comme des sous-ensembles des informations disponibles et, par nécessité, exclure d'autres sources d'informations potentiellement importantes. Une analyse efficace de l'environnement est une condition nécessaire à une adaptation réussie de l'organisation et à la formation des décisions saines et des bons choix, essentiels au succès de sa stratégie (Priem et Cychota, 2001). Le

choix des domaines sur lesquels les CEO doivent porter leur effort d'analyse et leur attention est le sujet de notre étude.

Bien que la majorité des recherches sur l'analyse de l'environnement ait été consacrée à l'environnement externe (Daft, Sormunen et Parks, 1988), les conditions internes d'une entreprise produisent également des données importantes et variables qui réclament le temps et l'attention du dirigeant. Les capacités d'une entreprise sont en effet importantes pour sa performance et l'analyse des dirigeants se doit d'aboutir à une bonne compréhension des changements qui peuvent se produire, tant dans l'environnement extérieur, que dans la situation interne d'une entreprise, pour qu'une

1. Traduit de l'anglais. Article original : Garg V., Walters B.A., Priem R.L., « Chief executive scanning emphases, environmental dynamism and manufacturing firm performances ». *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003. Ndt : Le concept de « scanning », au cœur de cette étude, est traduit par le mot « analyse », parfois par « attention ».

adaptation efficace puisse avoir lieu, et les deux doivent être pris en compte dans cette analyse. La question que nous nous posons est la suivante : quels secteurs de l'environnement extérieur, et quels aspects de la situation interne devraient-elles recevoir plus ou moins d'attention de la part d'un CEO d'une entreprise manufacturière qui doit faire face à différents environnements concurrentiels ?

### **Attention sélective et analyse de l'environnement**

Les dirigeants sont des « consommateurs d'information sophistiquée » (Boyd et Fulk, 1996), qui n'en sont pas moins en butte à la rationalité limitée (Cyert et March, 1963). Parce que l'énormité de la tâche d'analyse dépasse les capacités de traitement de n'importe quelle personne, les membres des comités de direction doivent définir des priorités, afin de pouvoir maîtriser cette tâche. C'est pourquoi les capacités cognitives des CEO (Simon, 1957) les obligent à accorder une attention sélective à des critères clés, lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques. Un survol des études précédentes montre que :

- les limitations des CEO les obligent à se montrer sélectifs dans leurs tâches d'analyse ;
- un niveau plus élevé d'utilisation des informations augmente le sentiment de contrôler mieux et plus précisément l'environnement ;
- la recherche d'informations devrait être tournée en priorité vers les domaines jugés importants, en fonction de l'environnement concurrentiel dans lequel opère l'entreprise.

Les résultats empiriques ont démontré qu'une sélectivité de l'analyse contribue aux performances de l'entreprise, les domaines de l'environnement extérieur n'ont pas tous la même importance et le même taux d'incertitude, et les entreprises peuvent tirer parti d'un choix des « bons » secteurs. Il reste à établir quels secteurs doivent être le plus suivis, quand et pourquoi. Pour ce qui est de l'environne-

ment extérieur, Daft et al. (1988) ont souligné que les dirigeants pouvaient surmonter les limitations de temps et de capacité de traitement de l'information en concentrant leur attention sur certains secteurs bien définis plutôt que d'élargir leur champ d'observation. S'appuyant sur les travaux de Bourgeois (1980) et de Dill (1958), ils ont avancé que les facteurs opérationnels (clientèle, concurrence et technologie) changent plus rapidement et sont donc considérés comme plus importants que les facteurs généraux (conditions sociales, économiques et réglementaires).

Les premiers travaux normatifs sur la planification stratégique accordaient autant d'importance à la situation interne de l'entreprise qu'à son environnement extérieur. L'approche de l'entreprise par ses ressources (RBV) a remis à l'honneur l'analyse des forces et des faiblesses internes de l'entreprise lors de l'élaboration de sa stratégie. Les travaux qui se sont intéressés aux ressources moins tangibles des connaissances (KBV) ont avancé que de telles ressources sont plus immatérielles et plus difficiles à saisir, impliquent des talents fugitifs qui sont difficiles à lier à des résultats, peuvent changer très rapidement et sont importantes pour les avantages concurrentiels (Eisenhardt et Martin, 2000). Ces facteurs impliquent, au préalable, la nécessité d'une connaissance poussée des capacités de l'entreprise, pour pouvoir les ajuster avec succès à l'environnement. C'est pourquoi nous soutenons que l'analyse du domaine interne est nécessaire, au même titre que celle de l'environnement extérieur, pour maintenir une compréhension des capacités des entreprises et poursuivre leur adaptation de manière efficace. Une stratégie d'adaptation exige de lier les forces et les faiblesses de l'entreprise à des opportunités spécifiques et à des menaces qui proviennent de l'environnement extérieur ; il est donc nécessaire d'analyser simultanément l'environnement extérieur de l'entreprise et la situation interne.



## Les effets du dynamisme de l'environnement

Par dynamisme, on entend le taux de rapidité et d'imprévisibilité des changements qui surviennent dans l'environnement extérieur de l'entreprise (Dess et Beard, 1984). Il est particulièrement important en raison de son influence sur les rapports entre un certain nombre d'éléments de l'entreprise (par exemple, structure de l'organisation, stratégie commerciale, processus d'élaboration de la stratégie) et les performances de celle-ci. Bien que d'importants travaux empiriques aient montré une corrélation positive entre le simple niveau des efforts d'analyse et les entreprises opérant dans des environnements changeants (Daft et al, 1988), notre étude s'est intéressée à l'attention relative accordée à différents secteurs au sein des capacités internes de l'entreprise et de l'environnement extérieur, à partir d'un certain degré d'effort d'analyse, dans différentes entreprises. Nous nous sommes donc demandé si l'attention sélective accordée à certains secteurs affecte la performance, même après avoir pris en compte les effets de l'ensemble du temps et des efforts investis ?

Des environnements plus dynamiques exigent davantage d'innovation, laquelle est associée à des aspects particuliers de l'environnement extérieur et à des fonctions internes particulières de l'entreprise, et les CEO dont la logique dominante privilégie l'innovation, estimeront que les questions liées à l'innovation sont particulièrement importantes à analyser, qu'elles soient liées à des questions externes ou à des fonctions internes. Nous avons également établi des raisonnements similaires concernant des environnements extérieurs stables et liés à l'efficacité. Dans chaque cas, nous lions l'attention sélective envers certains aspects de l'environnement extérieur et certaines fonctions internes à la performance pour les entreprises confrontées à des environnements externes plus dynamiques ou plus stables. Le concept de logique dominante est central à notre thèse. La

« logique dominante » chez les principaux dirigeants d'une entreprise, est définie comme « la manière dont les dirigeants conceptualisent leur activité et prennent des décisions capitales d'allocations de ressources. » (Prahalad et Bettis, 1986). La logique dominante des CEO efficaces, dont les entreprises sont confrontées à des environnements extérieurs dynamiques, s'orientera probablement vers les secteurs de l'environnement extérieur et les capacités internes les plus étroitement associées aux innovations réussies. Les dirigeants d'entreprises qui réussissent dans des environnements dynamiques, sont donc susceptibles de conceptualiser leur activité en intégrant leurs clients, la technologie et/ou leurs concurrents dans leur recherche des innovations, mais aussi en tenant compte des capacités internes d'étude des marchés, de R & D produits et des capacités techniques de fabrication comme des clés du succès. Une logique dominante centrée sur l'innovation amènera les CEO confrontés à des environnements dynamiques, à s'intéresser davantage aux facteurs opérationnels de l'environnement extérieur et aux capacités d'innovation des capacités internes.

Hypothèse 1 : Si l'on perçoit une augmentation du dynamisme de l'environnement, et que l'attention portée à l'analyse des fonctions internes liées à l'innovation augmente également, une plus grande attention du CEO sur les facteurs opérationnels de l'environnement extérieur, est corrélée à une meilleure performance de l'entreprise.

S'ils sont primordiaux dans un environnement dynamique, d'importants efforts en faveur de produits innovants peuvent être superflus dans des environnements plus stables. Au lieu de cela, consacrer du temps à analyser des domaines plus lointains de l'environnement extérieur général dans des conditions de stabilité, peut être l'occasion de mettre sur pied des capacités de long terme et augmenter les ressources de l'entreprise, ainsi que d'identifier des menaces importantes. Une plus grande



attention à l'analyse de l'environnement général ne devrait pas nuire à la performance, car l'analyse de l'environnement opérationnel ne prendra plus autant de temps aux dirigeants si les changements se produisent lentement. De même, analyser des fonctions d'efficacité telles que le contrôle des coûts et l'efficacité des opérations, peut prendre une nouvelle importance si l'environnement devient plus stable. Les entreprises peuvent examiner des options de long terme, de développement des capacités, afin de s'adapter aux évolutions lentes de l'environnement général. Les investissements qui pourraient réduire les coûts à un niveau défini pourraient, par exemple, ouvrir de nouvelles possibilités pour acquérir des avantages concurrentiels durables. L'étude conjointe d'opportunités qui évoluent lentement et de compétences difficiles à acquérir, n'est possible que dans des conditions plus stables.

Hypothèse 2 : Si l'on perçoit un ralentissement du dynamisme de l'environnement et que l'attention portée aux fonctions internes liées à l'efficacité augmente, une plus grande attention du CEO envers les facteurs généraux de l'environnement extérieur est corrélée à une meilleure performance de l'entreprise.

## La méthode

### *Échantillon et procédures*

Sur les cent treize entreprises qui constituaient l'échantillon final (taux de réponse 35 %), la taille moyenne était de 80 employés (écart type = 37). Les entreprises produisaient une variété de produits. L'âge moyen du CEO était de 50 ans (écart type = 10,5) et avait une expérience professionnelle de 21,6 ans (écart type = 12). La durée moyenne de leur présence dans l'entreprise était de 16 ans (écart type = 11) dont 11,6 ans en tant que CEO (écart type = 10). Les dirigeants avaient des carrières diverses, avec un léger avantage pour les secteurs des ventes et de la production. Un tiers des CEO

avait une éducation universitaire économique, la plupart au niveau licence.

### *La récolte des données et opérationnalisation*

Les CEO ou présidents des entreprises considérées comme répondant à nos critères, ont reçu une lettre les invitant à participer à notre étude et un paquet contenant des questionnaires. Nous avons choisi la méthode de l'informateur clé, en utilisant les informations provenant du CEO. Nous avons défini les priorités d'analyse du CEO comme étant l'importance relative attribuée par le CEO aux informations provenant de divers domaines de l'environnement externe et de la situation interne de l'entreprise. Donc, notre première tâche dans l'opérationnalisation des priorités d'analyse a consisté à identifier les domaines significatifs appartenant à l'environnement externe et à la situation interne de l'entreprise. Nous avons commencé avec six questionnaires, destinés à mesurer l'importance attribuée par les CEO aux domaines de leur environnement externe et à raison d'un par secteur, tel que défini par Daft et al. (1988) et Aguilar (1967). Parmi ceux-ci : le marché, la technologie, la concurrence, le contexte politique/juridique, l'économie et le contexte socioculturel.

De même, six questions ont été consacrées à l'importance accordée aux domaines relevant de la situation interne, une pour chaque activité de la chaîne de valeur telle que définie par Porter (1985) comme étant déterminante pour l'avantage concurrentiel, notamment les études de marché, la R & D produits, les problèmes techniques, la gestion financière, le contrôle des coûts et l'efficacité opérationnelle. Chaque question demandait au CEO de noter l'importance qu'il accordait à chaque secteur sur une échelle de sept points, allant de 1 (très important) à 7 (pas important du tout). De simples analyses factorielles exploratoires ont donné les résultats suivants :

Pour l'environnement externe, les secteurs socioculturel, économique et politique/juridique mettaient l'accent sur le premier facteur (appelé « priorité de l'analyse à l'environnement général »). Le marché, la technologie et la concurrence appartenaient au deuxième facteur (appelé « priorité de l'analyse à l'environnement opérationnel »). Pour la situation interne, le contrôle des coûts et l'efficacité opérationnelle appartenaient au premier facteur, la R&D produits, les études de marché et les questions techniques, au second. La gestion financière semblait appartenir aux deux facteurs. C'est pourquoi elle a été abandonnée dans la suite des analyses. Nous avons nommé le premier facteur : « priorité de l'analyse à l'efficacité » et le deuxième, « priorité de l'analyse à l'innovation ».

Nous avons mesuré le dynamisme de l'environnement en utilisant l'échelle multicritère de Miller et Drogue (1986). Cette échelle similaire à celle de Likert a été fréquemment utilisée dans les travaux sur la stratégie. Notre attention s'est portée sur l'opinion qu'avait le CEO du niveau de dynamisme, parce que les dirigeants agissent sur la foi de telles opinions. En outre, l'étude d'un processus stratégique comme la recherche de l'information par les dirigeants, a de fortes chances de bénéficier au mieux de telles mesures de la perception. Les questions, notées sur une échelle de 1 à 7, étaient les suivantes : Notre entreprise ne doit modifier ses pratiques marketing que rarement pour s'adapter au marché et à la concurrence ou : Notre entreprise doit changer très fréquemment (par exemple : deux fois par an) son dispositif marketing ; Le taux d'obsolescence des produits/services dans notre activité est très lent (matières premières comme le cuivre par exemple) ou : Le taux d'obsolescence est très rapide dans certains objets de mode ; Les technologies de production/service ne sont pas sujettes à beaucoup de changements et sont bien définies (la sidérurgie par exemple) ou : Les modes de production/service changent souvent et de manière importante (composants électroniques de pointe, par exemple).

Nous avons utilisé des mesures de performance subjectives, personnelles aux intéressés, car les mesures objectives n'étaient pas disponibles. Il était demandé aux CEO de fournir leurs meilleures estimations subjectives de performances, comparées à celles d'entreprises similaires du secteur, sur une échelle en cinq points pour les sujets suivants : bénéfice net sur actifs investis, bénéfice net sur chiffre d'affaires, croissance du chiffre d'affaires, performance/succès en général. De telles évaluations se sont révélées étroitement corrélées à des mesures objectives des performances de ces sociétés.

### *L'analyse des données*

Une régression hiérarchique a été utilisée pour vérifier les hypothèses. Celles-ci étaient d'une « double modération » dans laquelle les niveaux de deux variables influencent conjointement l'importance de l'effet (c'est-à-dire, la pente) qu'une troisième variable peut avoir sur la performance de la variable dépendante. Nous avons donc testé nos hypothèses en utilisant des triples interactions, incluant tous les effets principaux et les doubles interactions dans le processus hiérarchique. Seuls les variables de contrôle, les variables des secteurs d'analyse et le dynamisme de l'environnement ont été introduits dans la première étape du modèle de régression. Les doubles interactions ont été ajoutées à la deuxième étape, et les triples interactions nécessaires ont été ajoutées à l'étape finale. La totalité de notre modèle de régression révisé est :

$$Y = a_1 \text{logsize} + a_2 \text{niveau d'analyse} + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_1 X_5 + b_7 X_2 X_5 + b_8 X_3 X_5 + b_9 X_4 X_5 + b_{10} X_1 X_3 + b_{11} X_1 X_4 + b_{12} X_2 X_3 + b_{13} X_2 X_4 + b_{14} X_1 X_3 X_5 + b_{15} X_1 X_4 X_5 + b_{16} X_2 X_3 X_5 + b_{17} X_2 X_4 X_5$$

Où :

Y = performance de l'entreprise

X<sub>1</sub> = attention sélective sur l'environnement opérationnel

X<sub>2</sub> = attention sélective sur l'environnement général

$X_3$  = attention sélective sur l'innovation

$X_4$  = attention sélective sur l'efficacité

$X_5$  = perception du dynamisme de l'environnement

Et :  $a_1, a_2, b_1$  à  $b_{17}$  = coefficients de régression

## Les résultats

Nous sommes arrivés à la conclusion que lorsque le dynamisme de l'environnement est perçu comme étant à son plus haut niveau, l'impact positif de l'analyse sélective de l'environnement opérationnel sur la croissance du chiffre d'affaires augmente, dans la mesure où augmente l'analyse sélective de l'innovation, ce qui corrobore notre première hypothèse. Nous sommes arrivés à la conclusion que lorsque le dynamisme de l'environnement est au plus bas, (a) l'impact positif d'une analyse sélective de l'environnement opérationnel sur le chiffre d'affaires diminue tant que l'analyse sélective augmente jusqu'à sa valeur d'inflexion, et (b) l'impact négatif de l'analyse sélective de l'environnement opérationnel sur la croissance du chiffre d'affaires augmente lorsque l'analyse sélective de l'innovation augmente au-delà de sa valeur d'inflexion. Ce résultat symétrique vient encore confirmer notre première hypothèse. La performance augmente avec une l'analyse accrue de l'environnement opérationnel, lorsque l'attention sélective à l'innovation et le dynamisme perçu de l'environnement augmentent simultanément.

Pour ce qui est de notre seconde hypothèse, il est apparu que l'analyse sélective de l'environnement général n'a pas eu un effet uniforme sur la croissance du chiffre d'affaires, pour l'ensemble des valeurs de l'attention sélective sur l'efficacité relative aux divers degrés de perception du dynamisme de l'environnement de nos données. Lorsque le dynamisme de l'environnement est au plus bas, la pente de la croissance du chiffre d'affaires, rapportée à l'analyse sélective de l'environnement général, est soit

inversement négative (en dessous du point d'inflexion de l'analyse sélective et de l'efficacité), ou directement positive (au-dessus du point d'inflexion de l'analyse sélective et de l'efficacité). Nous en avons conclu que lorsque le dynamisme de l'environnement est perçu comme étant à son niveau le plus bas, alors (a) l'impact négatif de l'analyse sélective de l'environnement général sur le chiffre d'affaires décroît à mesure que l'analyse sélective de l'efficacité augmente vers sa valeur d'inflexion et, (b) l'impact positif de l'analyse sélective de l'environnement général sur l'augmentation du chiffre d'affaires augmente, dans la mesure où l'analyse sélective de l'efficacité augmente au-delà de sa valeur d'inflexion. Ce résultat vient appuyer notre hypothèse.

## Discussion

Sur la base des concepts de logique dominante et d'importance des secteurs, nous avons établi le fait que des analyses sélectives simultanées sur les capacités internes et les secteurs de l'environnement externe, conformes au degré de dynamisme de l'environnement extérieur, conduisent à des performances plus élevées. Une plus forte progression du chiffre d'affaires, par exemple, s'est produite pour les entreprises manufacturières de notre échantillon, lorsque les CEO, confrontés à un environnement concurrentiel plus dynamique, ont augmenté en même temps leur attention sélective sur les secteurs opérationnels de l'environnement externe et sur les fonctions d'innovation de l'environnement interne. De plus fortes ventes se sont également produites lorsque des CEO confrontés à des environnements plus stables ont augmenté simultanément leur analyse sélective sur les secteurs généraux de l'environnement extérieur et sur les fonctions d'efficacité de l'environnement intérieur. Dans l'ensemble, les hypothèses ont été largement confirmées.

Notre étude montre donc que : 1) l'analyse par les dirigeants des secteurs appropriés, tant dans l'environnement extérieur qu'intérieur, est

important pour la performance de l'entreprise ;  
2) La pertinence de tel ou tel secteur dépend en partie du niveau général de dynamisme de l'environnement externe dans lequel opère l'entreprise. Les dirigeants qui n'analysent pas à la fois l'environnement extérieur et intérieur, ou qui n'établissent pas les bonnes priorités

parmi les secteurs d'activité, risquent de rencontrer des difficultés pour former des jugements efficaces sur la situation concurrentielle de leur entreprise. Par la suite, leurs actions pourraient affecter négativement les performances de leur entreprise.

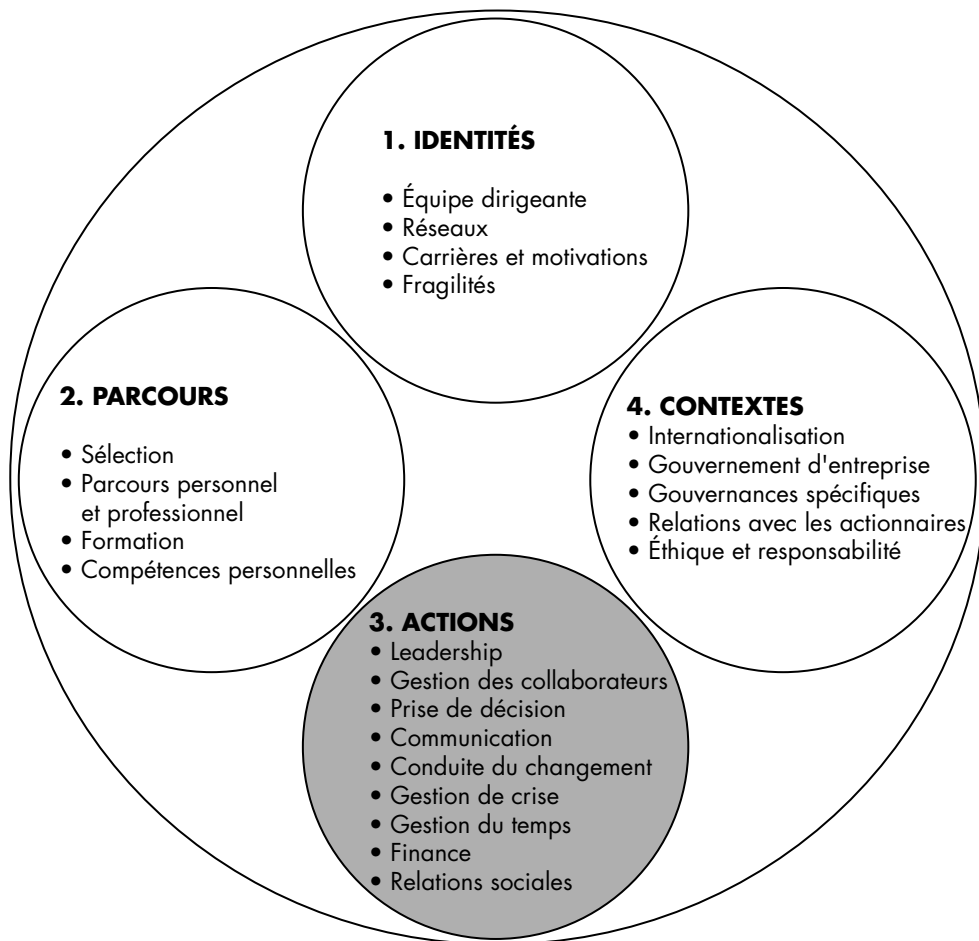
## Bibliographie

- Daft R.L., Sormunen J., Parks D., « Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance :An empirical study ». *Strategic Management Journal*, n° 9, 1988.
- Dess G.G., Beard D.W., « Dimensions of organizational task environments ». *Administrative Science Quarterly*, n° 29, 1984.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., « Dynamic capabilities :What are they ? ». *Strategic Management Journal*, n° 21, 2000.
- Prahalad C.K., Bettis R.A., «The dominant logic :A new linkage between diversity and performance ». *Strategic Management Journal*, n° 7, 1986.
- Priem R.L., Cycyota C.S., « On strategic judgment ». In Hitt M., Freeman E., Harrison J. (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, 2001.



## Partie 3

# Que font les dirigeants ?







# Le développement du leadership

Alain GAUTHIER<sup>1</sup>

Les dirigeants doivent savoir faire preuve d'un degré élevé de maturité pour aborder de manière créative la complexité croissante, l'incertitude, la diversité et les paradoxes du monde actuel. Ils sont amenés à collaborer avec des dirigeants d'autres secteurs (public, privé ou société civile) pour résoudre les problèmes les plus difficiles, et à accroître ainsi leur capacité à apprendre à travers les frontières organisationnelles et nationales. Ces dirigeants peuvent accélérer leur propre développement grâce à des pratiques personnelles et interpersonnelles, liées à une attitude d'ouverture et d'humilité envers ceux qu'ils dirigent.

## Pourquoi le développement du leadership est-il important ?

Les problèmes les plus difficiles que rencontrent les organisations et les sociétés – l'instabilité économique, la détérioration de l'environnement, l'accroissement du fossé entre pauvres et riches, la perte de sens – ont en grande partie été engendrés par des dirigeants « conventionnels » qui sont aux premiers stades de développement. Ils ont maximisé leurs propres intérêts (stade égocentrique) ou celui de leur organisation (stade ethnocentrique), avec peu de considération pour les conséquences plus larges ou à plus long terme pour l'environnement ou la société. La mondialisation, l'emprise croissante des forces du marché et des pratiques entrepreneuriales condamnables ont

provoqué des réactions – mobilisation et protestations d'organisations de défense de la société civile, mise en place de critères internationaux en matière de publication des résultats, demande d'une plus grande transparence et de responsabilité sociale des entreprises – qui ont créé à leur tour un nouveau degré de complexité pour la dirigeance d'entreprise. Un nouveau stade de développement – post-conventionnel ou universel – est désormais requis pour que les dirigeants puissent résoudre, plutôt qu'aggraver ces nouveaux défis mondiaux et locaux.

## Qu'entendons-nous par développement ?

Dans le contexte du développement humain, nous distinguons entre développement latéral et vertical. Les deux sont importants, mais ils se

---

1. Traduit de l'anglais. Cet article est en partie fondé sur un article écrit avec Susanne Cook-Greuter : « Making the Case for a Developmental Perspective », 2004. De plus amples informations sur la théorie du développement et le *Leadership Development Framework* sont disponibles sur le site web : [www.harthillusa.com](http://www.harthillusa.com).

manifestent à des rythmes différents. La croissance et l'expansion latérales se produisent à travers de nombreux canaux, comme l'éducation, la formation, l'auto-formation et l'apprentissage continu, tout comme la simple expérience de la vie. Le développement vertical chez l'adulte est beaucoup plus rare. Il porte sur la manière dont nous modifions nos interprétations de l'expérience et nous changeons nos opinions sur la réalité. Il correspond à un accroissement du niveau de conscience, de ce à quoi nous faisons attention et que, donc, nous influençons. En général, les transformations de la conscience humaine ou les changements de vision du monde sont plus puissants dans leurs effets que toute forme de croissance ou d'apprentissage horizontal.

La métaphore de l'ascension d'une montagne peut illustrer l'importance d'acquérir un point d'observation toujours plus élevé. À chaque détour du chemin que je gravis, je peux voir de plus en plus du territoire que j'ai déjà parcouru. Je peux voir les nombreux méandres du chemin. Je peux voir plus loin dans la vallée et au-delà de celle-ci. Arrivé au sommet, je peux également voir le versant jusqu'ici caché et découvrir des aspects du territoire jusqu'ici inconnus. Enfin, je peux voir au-delà de ma propre montagne d'autres chaînes et d'autres horizons. Plus je peux voir, plus mes actions et mes informations sont avisées, opportunes, organisées et informées, car plus d'informations, de relations et d'interrelations utiles deviennent perceptibles.

Le développement, dans son sens le plus profond, a trait à la transformation de la conscience. Parce que l'acquisition des connaissances fait partie de la croissance horizontale, apprendre les théories du développement ne suffit pas pour aider les gens à se transformer. Seules des pratiques spécifiques à long terme, la réflexion personnelle, l'investigation de ses propres actes, le dialogue - et la compagnie de personnes plus avancées sur le chemin du développement - ont démontré leur efficacité.

## Les caractéristiques du développement vertical

L'actualisation du potentiel humain vers une compréhension plus profonde, plus de sagesse et d'efficacité dans le monde, se produit dans une séquence logique de stades d'élargissement des visions du monde, de la naissance à l'âge adulte. Ce mouvement est souvent comparé à une spirale.

Dans l'ensemble, les visions du monde évoluent du plus simple au plus complexe, du statique au dynamique et, d'un point de vue égocentrique, vers un point de vue ethnocentrique puis universel.

Les stades ultérieurs ne peuvent être atteints qu'en parcourant les stades précédents. Lorsqu'un stade a été complètement exploré, il fait partie de l'arsenal de ressources de la personne, même quand de nouveaux stades, plus complexes, sont maîtrisés. Chaque stade ultérieur comprend et transcende les précédents. Mais les perspectives précédentes continuent de faire partie de notre expérience et de nos connaissances du moment (de même qu'un enfant qui a appris à courir sait encore marcher). Chaque nouveau stade de la séquence est plus différencié, plus intégré, plus flexible, et plus à même de fonctionner de manière optimale dans un monde complexe et en changement rapide.

Le stade de développement atteint influence ce qu'une personne est capable de distinguer ou ce dont elle peut prendre conscience, et donc sa capacité à décrire, exprimer, influencer et modifier. À mesure que le développement progresse, l'autonomie, la liberté, la tolérance pour les différences et les ambiguïtés, de même que la flexibilité, la réflexion et l'aptitude aux échanges avec l'environnement augmentent. Une personne qui a atteint un stade avancé de développement peut comprendre une vision du monde antérieure, mais une personne à un stade initial ne peut comprendre celles à venir. Ce décalage est la cause de nombreux malentendus.

Le développement est le résultat d'une interaction entre la personne et son environnement, pas seulement le fait de l'un ou de l'autre. Il s'agit d'un potentiel dont l'actualisation peut être favorisée et facilitée par des soutiens et des défis appropriés. La profondeur, la complexité et la portée de ce que perçoit chacun peuvent changer tout au long de sa vie, mais nos connaissances et nos perceptions sont toujours partielles et incomplètes.

### *La trajectoire de la conscience humaine*

La plupart des théories du développement divisent l'ensemble de la trajectoire de la conscience humaine en quatre phases : pré-conventionnelle, conventionnelle, post-conventionnelle et trans-personnelle. Malgré les vastes possibilités de développement ouvertes à tous, la plupart des membres de la société moderne se situent au stade conventionnel. Seuls 10 à 20 % des adultes parviennent à une logique post-conventionnelle. Les cas de stade trans-personnel sont encore plus rares. Ceci n'a rien d'anormal car une société, pour son bon fonctionnement quotidien, s'appuie sur des citoyens qui s'inscrivent dans le cadre des structures et des valeurs traditionnelles existantes.

En général, les personnes parvenues au niveau post-conventionnel sont d'âge moyen, plus instruits et/ou plus expérimentés et sont parvenus à un niveau plus élevé (que la moyenne) de réussite professionnelle. Ces personnes ont réussi à la fois personnellement et dans leur organisation en raison de leur capacité à penser de manière plus intégrale et plus complexe. Des recherches menées sur des dirigeants parvenus au stade post-conventionnel montrent que leurs entreprises sont plus prospères à long terme que celles de dirigeants conventionnels. Les dirigeants post-conventionnels :

- ont une vision plus large, plus souple et plus imaginative de toute l'organisation et de son contexte ;
- perçoivent les relations et les occasions prometteuses dans des endroits nouveaux, et traitent de manière créative des problèmes complexes ;
- discernent plusieurs manières de cadrer une réalité et comprennent que des changements personnels et organisationnels nécessitent des initiatives réciproques, volontaires, et pas seulement des directives par la voie hiérarchique ;
- stimulent et encouragent ces initiatives de manière créative et modifient les infrastructures en conséquence ;
- se rendent compte qu'exercer le pouvoir d'une manière qui les expose au changement personnel peut susciter un changement volontaire chez les autres, plutôt que l'obéissance ou la résistance ;
- concentrent délibérément l'attention de l'entreprise sur le décalage entre l'intention de changer et les performances, et aident les membres de leur équipe à reconnaître et corriger le manque de cohérence entre leurs visions, stratégies, comportements et résultats ;
- pratiquent la pensée systématique, ont une vision à plus long terme (jusqu'à plusieurs générations), impliquent un plus grand nombre de parties prenantes dans le dialogue, et cherchent à concilier les revendications opposées ;
- reconnaissent le rôle qu'ils ont joué dans la création de la réalité actuelle, perçoivent dans le moment présent la nouvelle réalité qui se dessine, attirent et attisent l'énergie des autres pour donner forme à cette réalité.

### **Le profil de développement du leadership**

Le Profil de Développement du Leadership (PDL) (*Leadership Development Framework*) est un modèle complet de la croissance adulte qui décrit les stades de développement de l'égo-centrisme opportuniste à l'universalisme sage et opportuniste. Mis au point par Susanne Cook-Greter et Bill Torbert, le PDL se fonde sur la conviction qu'il existe tout au long de la vie un

potentiel de transformation et applique ce principe au monde des affaires et aux professions libérales. Appliqué à des managers et à des dirigeants, le PDL permet de comprendre comment ils ont tendance à interpréter les événements et donc la manière dont ils sont susceptibles d'agir dans une situation donnée ou dans un conflit. Bien qu'une personne puisse disposer dans son répertoire de plusieurs logiques d'action, elle tend à réagir spontanément en recourant à la logique la plus complexe dont elle dispose. Sous pression et dans un contexte de changements rapides, elle peut avoir tendance à recourir à des comportements appartenant à un stade antérieur. En revanche, les moments où cette personne perçoit l'existence de manière beaucoup plus avancée que sa logique habituelle sont rares. Cela peut se produire dans des moments exceptionnels ou lorsqu'elle bénéficie de conditions de soutien idéales.

### **Les pratiques favorables au développement vertical**

Le passage du leadership conventionnel et post-conventionnel peut être accéléré par la pratique d'activités personnelles et interpersonnelles. Les pratiques personnelles consistent à s'engager sciemment dans une réflexion sur ses propres actes, par exemple, en tenant un journal consignnant ses propres observations, réflexions et découvertes, notamment en période de stress et de changement ; en clarifiant ses propres intentions et en prenant conscience des écarts entre ses propres résultats, comportements, stratégies et intentions ; en explicitant et mettant en cause ses propres hypothèses et ses engagements contradictoires ; en approfondissant sa propre intuition par des pratiques augmentant la conscience de soi telle que la méditation ou les arts martiaux.

Des pratiques interpersonnelles permettent à un dirigeant et son équipe ou son réseau d'entreprendre un examen collectif de leurs actes, par exemple : en utilisant l'échelle d'infé-

rence pour découvrir l'origine des opinions et des préjugés qu'ont les uns sur les autres ; en pratiquant une écoute réfléchie, ainsi qu'une argumentation et une exploration de qualité, dans les interactions quotidiennes ; en développant l'aptitude au dialogue avec différents groupes de personnes ; en considérant des conflits comme des occasions d'apprendre ; en appliquant la pensée systémique à des problèmes complexes ; en adoptant une approche créative des dilemmes et des paradoxes, notamment par l'exploration du pour et du contre de chaque pôle sur une carte de polarités ; en construisant une vision partagée en recherchant la participation active d'une grande diversité de parties prenantes ; en formant des communautés de réflexion dans l'action ; en collaborant activement avec des dirigeants d'autres secteurs.

### **Les avantages d'une perspective de développement**

Une perspective de développement est utile à plus d'un titre. Elle facilite le travail dans les organisations à plusieurs niveaux. Elle fournit souvent une meilleure explication que le seul style de leadership à des malentendus ou des conflits entre personnes. Daniel Goleman propose une intéressante combinaison entre style de management et stade de développement en recourant à différents niveaux d'intelligence émotionnelle pour décrire six différents styles de leadership. Ses recherches ont montré que les dirigeants ayant le niveau le plus élevé d'intelligence émotionnelle (plus grande conscience de soi, maîtrise de soi et talents relationnels) – qui sont aussi ceux qui attendraient un stade avancé dans le PDL – ont l'effet le plus positif sur le climat de travail.

Les dirigeants post-conventionnels seront particulièrement efficaces lorsqu'une vision à long terme est requise et que les revendications divergentes de nombreuses parties prenantes doivent être réconciliées par une démarche d'enquête coopérative. En général, ils seront mieux à même de guider leur organisation à

travers les étapes de développement qui lui permettront de s'adapter à un environnement plus complexe et plus turbulent.

Les équipes dirigeantes sont à la fois l'un des meilleurs terrains d'exercice pour le développement du leadership et la clé de voûte d'une organisation apprenante. Leur capacité à susciter les changements au sein de l'organisation dépend beaucoup du niveau de développement des principaux dirigeants, et particulièrement du PDG. Le niveau de conscience de ceux-ci, leur maturité individuelle et leur engagement à favoriser le développement vertical des autres

membres profiteront également aux réseaux internes et externes dont ils font partie.

En conclusion, alors que le développement latéral et l'entraînement aux compétences ont été le domaine traditionnel de la formation et du développement des dirigeants, une perspective intégrée de développement vise délibérément à la fois l'enrichissement latéral et la transformation verticale - comme fondements de l'apprentissage continu et de l'adaptation aux exigences de plus en plus changeantes d'une société mondiale.

## Bibliographie

- Argyris C., Schön D., *Theory in Practice : Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, 1977.
- Goleman D., « Leadership that Gets Results ». *Harvard Business Review*, March-April 2000.
- Senge P., Gauthier A., *La cinquième discipline*, First, 1991.
- Senge P., Scharmer O., Jaworski J., Sue Flowers B., *Presence - Human Purpose and the Field of the Future*, Society for Organizational Learning, 2004.
- Torbert B. & Associates, *Action inquiry : The Secret of Timely and Transforming Leadership*, Berrett-Koehler, 2004.

# Le dirigeant, réducteur de violences dans l'entreprise

Sylvie ROUSSILLON

Parmi les nombreux rôles attendus du dirigeant, celui de réducteur de violence est rarement mis en évidence, alors qu'il est peut-être l'un des plus beaux et des plus humains. La violence, en effet, est source de souffrance ; elle est une force qui oblige et contraint, une puissance irrésistible et dangereuse, difficile à contenir et qui entraîne de la douleur. Nous allons montrer comment le dirigeant détient le pouvoir de réguler, diminuer la violence liée à l'entreprise et montrer six niveaux d'actions qui sont à sa disposition.

## Introduction

La littérature comme les médias a plutôt tendance à présenter les dirigeants comme responsables et coupables de toutes les violences subies du fait de l'entreprise<sup>1</sup>, que ce soit celles engendrées à l'extérieur de l'entreprise (pollution de l'environnement, désertification industrielle, violence dans les rapports avec les prestataires et autres sous-traitants ...), ou celles ressenties à l'intérieur de l'entreprise du fait de son management et de ses exigences, ou même la violence plus sociale, externe, dont elle est la cible et qui est douloureusement ressentie par ses agents (attaques contre des éta-

blissements, incivilités plus ou moins graves, agressions pouvant aller jusqu'au meurtre...).

Il est vrai que certaines décisions du dirigeant sont ressenties comme particulièrement violentes par ceux qui les subissent : licenciements, fermetures de sites ou d'unités, réorganisations, mutations, changements de métiers, choix stratégiques ou techniques qui pénalisent l'environnement ou plus généralement les modes de management durs, les mises en tension douloureuses, les exigences et les attitudes qui font souffrir et engendrent du stress ou même des addictions, de simples TMS<sup>2</sup> ou des accidents du travail<sup>3</sup>.

1. « Travailler nuit gravement à la santé ». *Enjeux Les Échos*, novembre 2004. Dejours C., *La souffrance en France*, Le Seuil, 1998.
2. TMS : troubles musculo-squelettiques qui sont en augmentation en Europe, comme les accidents du travail graves.
3. Askenazy P., *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil, 2004.

Pour décrire les modes d'action à la disposition des dirigeants pour maintenir la violence à un niveau humainement admissible et le plus bas possible, nous observerons comment font ceux qui savent combiner performance économique et management humain<sup>1</sup>, qui agissent avec détermination et engagement, au lieu de se résigner avec un sentiment d'impuissance face aux exigences de la compétitivité, de se plaindre qu'« on ne peut rien faire, tout le monde fait comme cela » ou de ne bouger que sous des pressions externes, législatives, économiques ou médiatiques.

Nous allons différencier trois champs d'action complémentaires pour le dirigeant : les actions centrées sur les individus, les actions qui touchent aux collectifs et les actions qui concernent la gestion de soi.

## Les actions centrées sur les individus

### *Les actions de re-médiations*

Les démarches de soins, et surtout de soins psychiques, se sont beaucoup développées ces dernières années dans l'entreprise, en réponse à la perception d'une montée de la violence et de la souffrance psychique, et de l'augmentation de la charge mentale de nombreux postes de travail.

Les cellules de crises sont maintenant presque systématiques en cas d'accidents graves ou d'agressions, pour permettre aux victimes de se faire entendre et de prendre du recul par rapport à ce qu'elles ont vécu. Ces interventions se présentent comme un soin psychique profes-

sionnel qui facilite la récupération du stress post-traumatique et le travail de deuil chez des personnes traumatisées par un événement violent : attentat, explosions, otage, agression...

Ce type d'interventions s'est développé dans la lignée des approches cognitivo-comportementales qui proclament leur capacité à prendre en charge et accélérer la guérison d'atteintes psychiques et/ou corporelles, de troubles psychologiques acquis du fait de l'agression subie, à ne pas confondre avec les troubles constatés chez des malades psychiatriques<sup>2</sup> déjà soignés.

Des cabinets spécialisés dans le débriefing en cas de crise, dans le suivi psychologique du personnel confronté à des risques particuliers (policiers, gardiens, transporteurs de fonds, conducteurs de bus ...), sont apparus sans grande vérification des réelles capacités thérapeutiques de leurs intervenants. De même, des compagnies d'assurance ont leurs spécialistes dont la responsabilité est d'éviter des effets pathologiques longs et qui pourraient coûter cher.

Enfin, le *coaching*, la gestion du stress se sont largement développés ces dernières années pour aider les personnes à faire face aux situations difficiles pour elles, à rester performantes malgré les pressions auxquelles l'entreprise les confrontait : exigences d'efficacité, reconnaissance de troubles psychophysiques dus aux pressions dans le travail, sensibilité sociale plus grande à ces manifestations de souffrances psychiques, les travailleurs du savoir, en particulier les cadres et dirigeants se sont vus proposer un nombre toujours plus grand de

1. Notre méthodologie a consisté à capitaliser les savoir-faire observés chez des managers et dirigeants suivis en coaching : pour les douze personnes retenues, la question d'un management respectueux des personnes et qui ne laisse pas se développer dans leur entreprise des pratiques violentes, était fondamentale dans leur action de dirigeant et centrale pour la pérennité de la réussite de leur entreprise. Dirigeants-proprétaires, dirigeants-salariés ou managers de managers, ils avaient une importante autonomie de gestion de leurs équipes.
2. La définition de ces syndromes post-traumatiques est issue de la nécessité de faire reconnaître et prendre en charge les troubles psychiques et psychiatriques de vétérans de la guerre du Vietnam, qui n'auraient pu bénéficier d'aucune aide financière, si leur état n'avait pas été considéré comme des séquelles de la guerre.



remèdes aux difficultés qu'ils ressentaient du fait du travail<sup>1</sup>.

Il ne s'agit pas de nier leur intérêt ou leur utilité, mais il est important de rappeler que ce sont des actions curatives, c'est-à-dire qu'elles interviennent *a posteriori*, en réponse à une souffrance déjà ressentie : les dirigeants sont souvent les premiers concernés par ces démarches et ce sont eux qui ont le pouvoir de mettre en œuvre ce type de réparation.

### *Former pour apprendre à faire face aux situations*

On peut poser la question des possibilités de prévenir au lieu de guérir et le dirigeant peut choisir de faire porter l'effort sur la formation plutôt que sur la re-médiation pour diminuer la violence dans et de son entreprise. Ainsi, les formations de développement personnel en général, celles à la gestion du temps, gestion du stress, gestion des conflits, médiation, communication qui se sont largement développées dans les entreprises visent à mieux préparer le personnel au contact, à son rôle d'interface avec un public exigeant et parfois violent.

En effet, on constate une augmentation des actes d'agressions verbales et physiques, un sentiment d'insécurité qui est allé de pair avec les promesses de service au client pas toujours faciles à tenir, mais qui crée dans l'esprit du public concerné, des attentes et des revendications. De plus, les agents sont moins protégés dans une confrontation interpersonnelle, à visage découvert, avec des clients qui ne sont plus ni des patients ni des usagers : ni les hygiaphones, ni l'anonymat, ni la supériorité du professionnel ne les protègent plus. De nouvelles compétences sont donc indispensables pour les aider à gérer ces situations relationnelles qui sont aussi des situations professionnelles.

De plus, la multiplication des valeurs de référence qui demandent à se faire reconnaître com-

plique ces relations : valeurs des jeunes rappers peu soucieux de respect de la hiérarchie, valeurs des groupes ethniques qui réclament que les coutumes de leur pays d'origine soient respectées et imposent à des soignants des attitudes qu'ils savent mal gérer, incivilités ordinaires qui inquiètent le personnel commercial dans des agences ou les transports en commun...

Ces situations nouvelles demandent pour les employés, une vraie professionnalisation de la capacité à canaliser les manifestations de violences et il est normal que l'entreprise se préoccupe de ces formations.

### **Les actions centrées sur les systèmes sociaux**

#### *Repenser l'organisation*

Les deux démarches que nous venons d'analyser concernent les personnes : nous allons voir comment l'organisation peut être un champ d'action important pour le dirigeant qui souhaite réguler la violence dans son entreprise. En effet, une organisation pertinente est un soutien majeur de l'action des personnes, beaucoup moins coûteuse pour les individus sur le plan psychique et énergétique, que les efforts individuels !

Ainsi, une entreprise de travail temporaire a su entendre les plaintes de ses agents, leurs peurs dans certains quartiers, leurs symptômes de stress que ni les formations, ni les suivis psychologiques n'arrivaient vraiment à faire diminuer. Une réorganisation de la paie qui avait été centralisée dans un centre de traitement unique pour en diminuer les coûts, a été le déclencheur du changement. En effet, traiter des milliers de paies loin des employés rend faciles les oublis, les erreurs, la non-information, et les agents qui devaient faire face aux personnes à qui l'on avait oublié quelques heures, qui n'avaient pas la prime ou le taux annoncé

1. Ils ont aussi développé leur propre automédication : la France est un des plus gros consommateurs de psychotropes.

n'avaient plus aucune information, ni sur les raisons de cet écart, ni sur le futur ! De plus, cette organisation interdisait tout arrangement à l'amiable. La situation est rapidement devenue insupportable avec des scènes brutales et des personnes qui pétaient les plombs !

La compétence des agents à gérer les situations conflictuelles ne suffisait plus ! L'entreprise décida que chaque semaine les paies seraient remises dans chaque agence par le personnel chargé de les établir pour une meilleure compréhension des enjeux et pour leur permettre d'expliquer les chiffres. Mais surtout, l'organisation des agences fut revue ainsi que les consignes données : les problèmes ne devaient plus être traités en public, les personnes devaient être reçues dans un bureau et non plus dans une sorte de hall commun, donnant peu de place à la discrétion. Quand il y avait un conflit un autre agent devait très vite venir aider le premier et un responsable devait toujours être présent pour pouvoir prendre le relais : il fallut donc regrouper certaines petites agences et fermer des agences trop isolées, dont le personnel ne se sentait pas en sécurité. Ainsi, c'est toute une action de réflexion sur l'infrastructure et l'organisation de l'entreprise qui fut menée pour diminuer la violence ressentie, à la fois par le personnel et les employés.

De la même façon, les pratiques de surbooking, courantes chez les compagnies aériennes donnaient régulièrement lieu à des scènes brutales et des agressions des agents, quand des passagers se voyaient obligés d'attendre le prochain vol. Certaines compagnies ont inversé les règles du jeu, en donnant à leur personnel le pouvoir de faire choisir tranquillement par les passagers, s'ils préféraient partir ou rester deux jours de plus aux frais de la compagnie. De nombreux touristes sont enchantés de pouvoir, même au dernier moment, bénéficier de quelques moments supplémentaires ! Le changement d'organisation a changé le sens de la situation.

Nous voyons ici comment l'organisation du travail a un impact direct sur les manifestations de violence. Les symptômes portés par les individus ne veulent pas toujours dire que la réponse devra être individuelle. Il est souvent plus performant de réfléchir à l'organisation pertinente pour modifier l'ensemble de la situation et soutenir l'action des agents de l'entreprise.

### *Violence et systèmes sociaux*

Nous voudrions ici montrer l'importance du choix par le dirigeant du mode de relations institutionnelles et de médiation dans la régulation de la violence dans l'entreprise et par l'entreprise. Ainsi, la création dans nombre d'entreprises de Direction du développement durable avec l'ensemble des chartes, valeurs, déclarations diverses qui sont souvent associées, correspond à une volonté et/ou une obligation d'être vigilant aux impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise, c'est-à-dire à une certaine violence faite par l'entreprise. On peut penser que ces décisions contribueront à la limitation de certaines dérives.

Mais la violence n'est pas une donnée objective<sup>1</sup>, elle est culturelle en ce sens que le seuil de la violence « normale », « acceptable » est défini, souvent de façon tacite et temporaire, par la société dans laquelle elle s'exerce. Tirer sur des manifestants ou faire donner la troupe contre des grévistes n'est plus considéré dans un pays comme la France comme acceptable, la pénibilité physique du travail admissible est de moins en moins grande et nous avons vu que les conséquences de la pénibilité psychique font l'objet de mesures variées pour l'éviter ou en minorer les conséquences. De même, ralentir la carrière d'un délégué syndical ou d'un étranger, du fait de son origine ou de son appartenance, est devenu depuis peu un acte de violence inacceptable et sanctionné, alors qu'il s'agissait auparavant, tout au plus, de regrettables habitudes. En revanche, les écarts de salaires

1. Numéro spécial de MCS sur la violence, mars 2004.

et de carrières entre les hommes et les femmes ne sont encore perçus comme une violence que par celles qui les subissent !

Le mode de relation avec les partenaires sociaux et la ligne hiérarchique organise les relais de communication qui font savoir ce qui se passe dans le quotidien de l'entreprise. Le silence, l'ignorance sont des complices précieux de la violence, ne pas voir, ne pas savoir permettent de continuer à agir en toute impunité et celui qui est victime de violence ne peut même pas le reconnaître et s'en défendre. De la même façon, l'habitude rend acceptable ce qui dans d'autres lieux, d'autres circonstances sera considéré comme violence inacceptable.

La violence est donc psychosociale et sa prise en compte peut être pensée à ces deux niveaux, alors que trop souvent elle induit une réponse individuelle. Dans un autre contexte, face aux violences vécues au Rwanda, des équipes tentent de recréer du sens humain, une continuité sociale et historique rompue par la brutalité des massacres, en organisant pour ceux qui ont été suppliciés, des funérailles a posteriori, respectueuses et rituelles : il s'agit de reconstruire une communauté et de recréer un temps collectif et pas simplement de faire exprimer une souffrance personnelle. La perception de ce qui est violence, de ce qui est acceptable ou non, du sens à donner à ces expériences, est d'abord partagée par une communauté sociale qui invente son mode de traitement.

Il nous semble important de rappeler ici comment des groupes sociaux facilitent l'apparition de la violence, soit par leur organisation, soit par l'absence de régulations.

Les célèbres expériences de Milgram<sup>1</sup> concernant la soumission à l'autorité ont montré com-

ment un système hiérarchique cohérent et un découpage de la responsabilité pouvaient amener des individus « normaux » à infliger des chocs électriques douloureux puis mortels à des personnes qui ne leur avaient rien fait, sous prétexte d'expériences scientifiques. On entend le fameux « *j'en prends la responsabilité* » qui fait céder les dernières résistances !

Ces expériences réalisées dans les années 1960 pour essayer de comprendre les horreurs des nazis, montrent quelle peut être la responsabilité de l'organisation dans la construction d'une violence d'état ou d'entreprise, et donc celle qui est assumée par les dirigeants de ces organisations.

*A contrario*, quand une entreprise choisit d'annoncer (et de mettre en actes) une politique qui refuse les pratiques de harcèlement moral, quand elle négocie un système interne de médiation avec des règles du jeu claires, quand elle choisit un médiateur proche de la direction générale pour avoir un vrai pouvoir, mais dont la modération et l'honnêteté sont reconnues par tous, on constate rapidement une prise en charge par les échelons intermédiaires des situations malsaines et une diminution des plaintes qui pouvaient relever de ce type d'agissement.

La diminution de la violence interne à l'entreprise est donc avant tout une affaire de management et de règles du jeu. La qualité de l'organisation en tant que support de l'action et règles de fonctionnement admises par tous, contribue à limiter et réguler la violence des confrontations, à les ritualiser et les focaliser à travers des enjeux partagés et des interdépendances reconnues<sup>2</sup>.

1. Le film *I comme Icare* a mis en scène cette expérience, en montrant avec finesse comment est maintenue l'obéissance des sujets à un ordre assassin ! Mais la véritable violence, celle faite aux personnes qui avaient été manipulées dans l'expérience, n'est apparue que progressivement : elle a entraîné l'interdiction de ces expérimentations.

2. Arnaud G., « Elliott Jaques : la socioanalyse organisationnelle ». In *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.

Pour aller encore plus loin, il faut rappeler que la violence se nourrit de l'absence de loi. C'est alors celle de la jungle, celle du plus fort qui s'applique dans toute sa dureté, c'est la liberté du renard dans le poulailler. L'absence de cadre conteneur, de loi structurante des relations, contribue à faire émerger une violence latente, une désorganisation psychique qui fait de la confrontation violente le mode majeur de relations et de règlement des différends<sup>1</sup>. La complexité de certaines organisations, leurs changements si rapides qu'elles n'ont jamais le temps de devenir fonctionnelles, fait ressembler certaines entreprises à un ensemble dérégulé où seule la loi du plus cynique, ou du plus malin, s'applique : ces organisations sont source de violences et génèrent des comportements d'abus de force de la part des individus les moins structurés qui peuvent facilement profiter de cette absence de régulations.

### *L'exemplarité*

Notre travail porte sur la responsabilité du dirigeant face à la violence dans et de son entreprise et nous ne pouvons pas passer sous silence l'importance de l'exemplarité dans cette régulation : les actes et les paroles de tout dirigeant sont observés en permanence par son entourage immédiat qui réalise un décodage des "vrais" règles du jeu, au-delà des déclarations de bonnes intentions.

Les actes du dirigeant sont pour ses collaborateurs des informations sur ses vraies priorités, ses décisions sont perçues comme des exemples de ce qui est valorisé dans l'entreprise, son comportement structure ce qui est admis comme bien ou mal et les limites qu'il ne faut pas franchir. Les phénomènes de mimétisme dans les entreprises sont parfois étranges pour des observateurs extérieurs quand ils vont jusqu'à la marque de cigare ou la couleur des cravates ! Ils sont fréquents dans des expres-

sions qui rappellent l'importance de la conformation à la culture d'entreprise pour réussir, des métaphores partagées, des modes de communication...

Cette notion d'exemplarité implique pour le dirigeant une vigilance à la cohérence entre ses dires et ses actions, s'il veut que son entreprise évite les violences inutiles. La gestion de soi, les choix importants de la personne et la cohérence entre les actes et les valeurs sont donc fondamentaux pour un dirigeant.

### **La gestion de soi**

#### *Savoir dire non : une responsabilité personnelle*

La réduction de la violence en entreprise est aussi une affaire de choix personnels. Dans des environnements complexes, qui changent très rapidement, qui justifient certains agissements violents par l'exemple et l'impuissance à faire autrement, qui imposent des pratiques de management inacceptables sur le plan humain, il est important pour chacun, en particulier les dirigeants intermédiaires, de savoir refuser la complicité et la passivité. Cette capacité à dire non à un moment donné est difficile, car elle implique parfois pour celui qui le fait, des risques graves et il est malaisé de savoir, de reconnaître à quel moment « trop c'est trop », on ne « peut plus se regarder en face », on « se couche » au lieu de rester debout...

Les évolutions sont le plus souvent progressives. Pourquoi mettre une limite à la violence maintenant et non plus tôt ou plus tard ? C'est toujours un choix personnel comme pour ce DRH qui a su mettre sa démission dans la balance, plutôt que d'accepter un nouveau plan social qui lui semblait destructeur pour toute une région, ou comme ce dirigeant de filiale qui a tenté pendant six mois après le rachat de son entreprise, de protéger son personnel et qui

1. Kaës R., *Le groupe et le sujet du groupe. Éléments pour une théorie psychanalytique du groupe*, Dunod, 1993.

s'est aperçu que, en fait, il contribuait à légitimer des pratiques qu'il n'acceptait pas : il a choisi de partir sans même attendre d'avoir un autre poste !

Le courage nécessaire pour s'opposer à un système implique d'avoir une échelle de valeurs forte et d'avoir réfléchi avant même la survenue de la situation de crise, à ce qui les fonde, mais aussi aux « signaux d'alarme » qui aident à prendre du recul et savoir ce qui est en jeu, au-delà des rationalisations. Pour le DRH, il ne se sentait pas capable d'expliquer à sa femme le bien fondé de ce licenciement et il avait construit ce garde-fou pour toujours rester en cohérence avec ce qui, pour lui, faisait l'intérêt et le sens de son action. Pour le dirigeant, il avait d'abord mis ses difficultés de sommeil sur le compte des tensions qu'il vivait, avant de prendre conscience, lors d'un jogging (qu'il s'était imposé ce jour-là, alors que depuis plusieurs mois il avait cessé toute activité physique), du rôle objectif qu'il assumait dans la situation.

Ces signaux d'alarme, très personnels, concrets, qui ne sont pas sous le contrôle de la pensée ou de la volonté, mais plutôt de l'émotion, s'imposent au sujet, le réveillent quand il est en train, insensiblement, d'aller plus loin que ce qu'il veut faire consciemment ! Ils sont une invitation à la prise de recul et à la réflexion.

Nous pourrions aussi parler des innombrables situations où des personnes ont refusé la loi du silence, se sont opposées à des pratiques qu'elles jugeaient inacceptables car violentes pour les personnes, ont su faire des choix qui contribuaient à diminuer la violence et rompaient l'unanimité silencieuse et complice qui rend son application facile.

### *L'incompétence comme source de violence*

Ainsi, la violence en entreprise est affaire de système, mais aussi de choix individuels, avant même de chercher à soulager les victimes. Même s'il est impossible de la supprimer totale-

ment, je voudrais terminer en rappelant combien l'incompétence est souvent source de violence dans l'entreprise : combien de dirigeants qui savent peu ou mal contrôler leur agressivité la reportent sur leur entourage ? Combien de fois utilisons-nous la force, la violence, la menace pour atteindre un résultat, car nous ne savons pas comment faire autrement ? Hausser le ton, agresser, brutaliser, attaquer sont utilisés quand on ne sait pas comment faire face, maintenir le dialogue, négocier, expliquer... la peur peut aussi entraîner des réactions violentes d'autant plus fortes qu'il est peu admis dans l'entreprise de reconnaître sa peur, son stress, ses limites ! Enfin, la violence se nourrit de cécité : limiter son champ de vision, ne pas prendre en compte l'ensemble de la situation, permet d'ignorer en toute tranquillité les « effets collatéraux » et les violences indirectes : ainsi, la définition de l'entreprise en fonction de la seule rentabilité du capital investi permet de se focaliser sur un seul enjeu et d'ignorer, d'occulter les violences induites qui n'appartiennent pas à la fonction, à la mission de l'entreprise.

Mais n'oublions pas que la violence manifeste est souvent une réponse à quelque chose qui a été reçue comme violent : c'est la question de l'origine de la violence. Qui a commencé et quand ? Actuellement, nous entendons des dirigeants évoquer la violence subie : ils se sentent totalement instrumentalisés au service d'un projet qui n'est pas le leur, de projets dont on leur impose d'être acteurs, alors qu'ils n'en comprennent ou admettent pas la finalité. Traités comme des exécutants, informés par la presse, soumis à des aléas qu'ils avaient crus réservés au personnel, ils ne se sentent plus ni reconnus ni respectés et ressentent comme une violence à leur égard la suradaptation qui leur est imposée. Il est difficile, dans ce contexte, de remplir son rôle de réducteur de violence !

Ainsi, nous avons vu l'action possible du dirigeant pour réparer les conséquences individuelles ou pour prévenir la violence, pour agir

sur les individus ou pour concevoir des systèmes sociaux régulateurs, pour tenir compte de ses besoins et de son impact.

Mais il faut rappeler combien le refus de toute violence peut être violent : l'exemple des enfants est ici encore très éclairant ; l'éducation est une forme de violence faite à l'enfant et une éducation qui refuse toute contrainte, toute limite, est pour lui source d'anxiété, de frustration et d'inadaptation<sup>1</sup>. C'est l'empathie, la capacité à ressentir la souffrance de l'autre qui peut servir de limite à la violence.

Si la violence a toujours été présente dans la vie sociale, pour certains, elle est la principale force qui régit les rapports entre groupes sociaux, entre peuples, entre entreprises. Les manifestations de violence abondent dans l'histoire, comme dans l'histoire industrielle, et notre époque peut paraître infiniment moins violente, au moins dans certaines régions du monde, que ne l'étaient des temps

plus anciens, plus brutaux dans les rapports de force, comme dans les nécessités du travail. À cet égard, l'ouvrage récent d'Aurélie Filippetti<sup>2</sup> évoque, sous une forme romancée, quelle était la réalité de ce que nous appellerions maintenant le « management », il y a moins de 50 ans !

Le consensus sur une sorte de nécessaire violence, d'impossibilité à l'éviter, va de pair avec la condamnation de son excès : la violence est aussi de la vie, de l'énergie. Elle est souvent présente dans les changements individuels et collectifs et la question est bien celle de la violence inutile, surajoutée, choisie et de la tolérance sociale à ses différentes formes et intensités. Vouloir supprimer toute violence semble utopique et risque de retourner la pression mise à lutter contre elle dans une autre forme de violence plus grave encore, nourrie de la peur de vivre et d'être violent de ce fait même !

- 
1. Colloque de Monaco, « Destins de la violence ». In *Journal de la psychanalyse de l'enfant*, n° 18, Bayard, 1995.
  2. Filippetti A., *Les derniers jours de la classe ouvrière*, Stock, 2003.



# Excellence humaine et gouvernance

Sophie FAURE, Françoise TOLLET

Que peut nous apporter un vieillard chinois âgé de 2 500 ans, qui se voulait conseiller des princes ? Rien, si nous écoutons l'adage « autre temps, autres mœurs ». Beaucoup néanmoins, si nous acceptons de suivre les convictions d'un Confucius, théoricien de l'excellence humaine, qui défend, sans compromission, une gouvernance par et pour l'homme, thème qui n'a rien perdu de son actualité. Mettant en balance un leadership pratiqué aujourd'hui et opposable dans sa pratique avec des propositions confucéennes parfois provocatrices, Sophie Faure et Françoise Tollet, nous font partager un dialogue né de leurs expériences et cheminements personnels, sur les heurts et les bonheurs d'une gouvernance par l'excellence humaine, ainsi que sur les conditions de viabilité d'un tel mode d'exercice du pouvoir. Pas de quête de nouveau gourou ni d'exotisme déplacé pour ce voyage qui nous propose de nourrir, autrement, notre réflexion et de susciter des questionnements essentiels à la maturation du dirigeant.

## Introduction

Confucius, théoricien de l'excellence humaine, défend une gouvernance d'État par et pour l'homme : il en définit les éléments fondateurs, proches de préoccupations très actuelles comme l'impératif de réconciliation des exigences économiques, éthiques et sociales, la place de l'homme ou l'importance du sens de l'humain, etc. Il évoque également les conditions d'efficacité et de viabilité de ce type de gouvernance. Enfin, le confucianisme, philosophie qui met l'homme au cœur de tout pour un homme qui a du cœur, vit au rythme des forces et des faiblesses de ce dernier.

C'est en suivant ce théoricien de la gouvernance d'État par l'excellence humaine dans ses

convictions, postulats, analyses et leviers d'action, que Sophie Faure et Françoise Tollet proposent, par leur dialogue, un parallèle entre gouvernance d'État et gouvernance d'entreprise. Il ne s'agit là ni de révéler une nouvelle icône du leadership, ni de céder à une tentation d'exotisme, ni de procéder à une transposition souvent périlleuse ou simpliste, mais de partager les cheminements personnels et convictions des auteurs, ainsi que leurs multiples échanges en matière de gouvernance que les positions confucéennes ont pu susciter au-delà du seul cas chinois. Ce dialogue prend en effet ses racines dans l'ouvrage de Sophie Faure<sup>1</sup>, confronté au vécu de Françoise

---

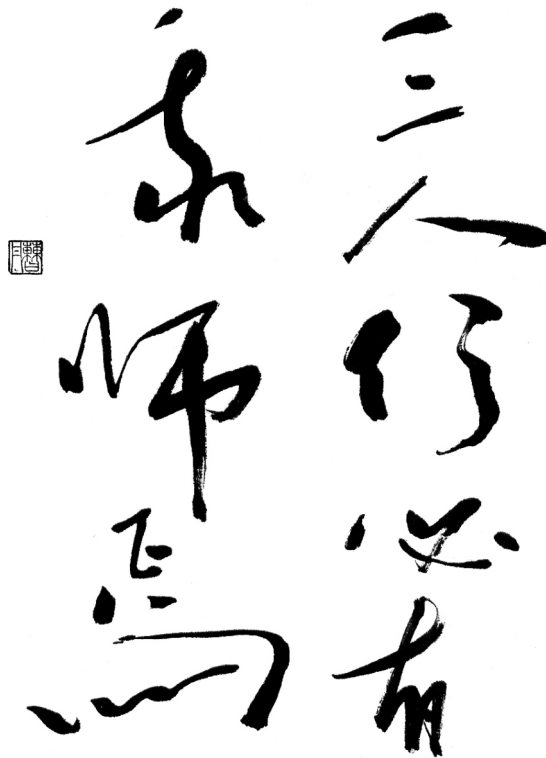
1. Faure S., *Manager à l'école de Confucius*, Éditions d'Organisation, 2003. Cet ouvrage est le fruit d'un cheminement personnel et d'un parcours professionnel à la croisée des chemins Europe-Chine. Il découle également d'observations opérationnelles sur un management chinois, encore très influencé par l'héritage confucéen. Cet héritage a d'ailleurs résisté au temps, bien qu'il cohabite avec 25 ans d'américanisation des méthodes (1978, lancement de la politique d'ouverture) et 50 ans de construction socialiste (1949, création de la République populaire de Chine).



Tollet, en tant que chef d'entreprise, et à ses observations et analyses des théories et pratiques

notables en matière de conduite d'entreprise, en Europe notamment<sup>1</sup>.

Figure 12 : Confucius



Prenez trois hommes au hasard des rues,  
ils auront nécessairement quelque chose à m'enseigner.  
Les qualités des uns me serviront de modèle,  
les défauts de l'autre d'avertissement.

*Confucius*

Françoise Tollet reprend des positions critiques formulées à l'encontre d'un leadership tel qu'il est parfois pratiqué ; critiques auxquelles

Sophie Faure se fait écho, en clarifiant les réponses apportées par le théoricien de l'excellence humaine dans la gouvernance qu'est

1. Françoise Tollet est fondatrice et directrice générale de *Business Digest*, éditeur européen de dossiers de réflexion sur le leadership et la conduite d'entreprise.

Confucius. Elles débattent ainsi sur cinq thèmes majeurs, mis en exergue par la philosophie politique confucéenne : la responsabilité du dirigeant, l'impératif de réponse à un pouvoir qui se dévoie, les qualités humaines du leadership, la nécessité du développement personnel du dirigeant et l'évidence de la compatibilité de l'éthique et de la performance. Confucius sert alors de prétexte pour dessiner les contours d'une gouvernance par et pour l'homme qui choisit la sérénité comme levier d'efficacité et pour proposer une analyse des conditions de viabilité d'un leadership basé sur la quête de l'excellence humaine, suggestions à partir desquelles chacun pourra se frayer son chemin.

### Responsabilité du dirigeant

*FT* : Le leadership est une qualité généralement très prisée par les managers. Synonyme de charisme, d'influence et d'empathie, le sujet est largement étudié dans la littérature managériale. Ce qui l'est un peu moins en revanche, c'est l'autre versant du leadership : son côté noir et manipulateur. Les leaders sont souvent des individus d'exception, mais leurs qualités et leur personnalité hors du commun, leur capacité à porter une vision dans leur organisation, ne sont pas toujours mises au service du bien commun et surtout du bien de leur entreprise. Or, paradoxalement, ces individus sont souvent tolérés, voire appréciés par leurs collaborateurs. Dans tous les cas, il se trouve toujours des personnes pour les suivre, quels que soient les chemins à emprunter. Pour Jean Lipman-Blumen<sup>1</sup> par exemple, auteur du livre *The Allure of Toxic Leaders*, chacun aurait la fâcheuse tendance d'inciter des leaders, même intègres, à agir de façon biaisée. Si la responsabilité de ces

leaders, qu'ils soient malveillants ou incompetents, ne fait aucun doute, pourquoi certaines personnes suivent-elles un leader, parfois aux marges de la légalité ou de la moralité ?

*SF* : Ce questionnement se pose à plusieurs niveaux, chacun ne pouvant être isolé des autres : le leader, en tout premier lieu ; sa mission, appelant certaines qualités particulières qu'il saura démontrer ; l'objectif, à la réalisation duquel il mettra ses qualités à contribution – point de friction, car cette contribution dépend étroitement de la qualification de cet objectif. Enfin, ses collaborateurs, qui partagent la responsabilité du résultat, puisqu'ils suivent, soutiennent, entretiennent, confortent ou même incitent le leader dans sa position.

Si Confucius, qui se veut avant tout conseiller des princes, prend position sur chaque élément, la pierre angulaire du système de gouvernance qu'il propose est, sans conteste, le souverain : c'est à lui qu'incombe la responsabilité de l'enclenchement du cercle vertueux. En corollaire, lui sera attribuée la responsabilité première de la spirale inflationniste de la corruption du pouvoir, que ce soit par corrosion de l'un des deux termes de la relation ou par collusion de la relation elle-même. Dans le système confucéen, pensé dans toute la réciprocité de la relation, mais extrêmement hiérarchisé<sup>2</sup>, si la relation est malade, voire même si les deux protagonistes sont malades, l'un le sera toujours plus que l'autre et c'est celui qui est en situation de pouvoir.

*Premier niveau de cohérence : le souverain, pierre angulaire du système, point d'enclenchement des cercles vicieux ou vertueux.*

- 
1. Lipman-Blumen J., « La face cachée du leadership ». *Business Digest*, n° 146, novembre 2004. Lipman-Blumen J., *The Allure of Toxic Leaders*, Oxford University Press, 2004. Martin R., *The Responsibility Virus*, Basic Books, 2002.
  2. La Chine n'a pas connu le saut philosophique de penser l'homme dans son individualité. La relation, qui est le cœur du management, prend ici toute sa dimension.

## Tyrannicide autorisé, devoir de remontrance et loi du silence

### *Le devoir de parole*

*FT* : Penser l'individu conduit à penser les deux termes de la relation et à envisager un partage de la responsabilité. Bien souvent s'impose l'adage « se taire pour ne pas déplaire ». Autoritarisme, contraintes sociales, absence de dialogue par manque de temps, autant de contraintes qui amorcent la spirale des non-dits. Celle-ci est d'autant plus marquée dans les organisations où les habitudes de travail exhortent au silence. Il n'est pas évident d'exprimer ses différences de point de vue lorsque les promotions, les augmentations ou les primes reposent sur la volonté d'un supérieur. La concurrence actuelle ne facilite pas les choses non plus : quand le temps presse, il n'y a pas de place pour les divergences d'opinion, car trouver un accord prend du temps. Ou à quoi bon prendre des risques si, faire part de ses différences peut être assimilé à un acte de dissidence ? Nombreuses sont les contraintes qui, par manque d'attention, réduisent le dialogue et poussent aux non-dits, puis aux crises. Pour étouffer une divergence naissante, certains sont prêts à faire sciemment des promesses qu'ils ne tiendront pas. Un double jeu qui marque souvent le début de la spirale du silence. Erreur : la réalité rattrape le silence, et elle est souvent pire<sup>1</sup>.

*SF* : Si la responsabilité première incombe au gouvernant, toute responsabilité n'en est pas pour autant retirée à ceux qui n'ont pas le pouvoir. Ces derniers disposent de deux leviers d'action essentiels et impératifs : le tyrannicide et le devoir de remontrance.

Le confucianisme définit la mission essentielle du souverain, celle d'agir pour le peuple, dans l'intérêt du peuple, pour sa sécurité<sup>2</sup>. Or, cette qualification même de l'objectif illustre une hiérarchisation des priorités (le bien commun prime sur le bien de l'entreprise qui prime sur le bien personnel), donnant une indication quant aux sources de légitimité du gouvernant : le pouvoir qui lui est octroyé doit être utilisé pour la réalisation de sa mission. Dans le cas contraire, le mandat du « ciel » lui est retiré et le tyrannicide est, de façon très logique, autorisé, voire recommandé<sup>3</sup>.

L'alternative au tyrannicide n'est pas le silence : contrairement aux idées reçues, le confucianisme originel n'est pas une philosophie de l'allégeance aveugle à l'autorité, contrepartie supposée de la primauté accordée au souverain. Elle prône au contraire un devoir de remontrance, mais sous condition - la confiance - car « *la remontrance sans confiance pourrait être prise pour une insulte* »<sup>4</sup>. La sédition apparaît donc nécessaire, mais elle ne doit pas être imbécile. La rhétorique chinoise définit la confiance sous deux aspects indissociables : savoir faire confiance (de la confiance en soi

1. « Comment cracker le code des non-dits ? ». *Business Digest*, n° 140, avril 2004. Perlow L.A., *When You Say Yes but Mean No*, Crown Business, 2003.

2. Le monde chinois est un monde de devoir et non de droit. On retrouve les prolongements de ces convictions dans celles des entrepreneurs asiatiques qui les expriment dans des termes équivalents : « *Nous devons rendre à la société ce qu'elle nous a donné, tout comme nous avons su recevoir d'elle. Une société dont chacun des membres contribue plus qu'il ne prend est une société qui prospérera. À l'inverse, si tous, ou ne serait-ce qu'une majorité, consomment plus qu'ils ne donnent, sans penser à quelque compensation que ce soit, cette société-là souffrira d'un déclin* ». Chairasmisak K., *The Asian Leader in action* (2), Presses de l'Université de Beida, Pékin.

3. L'histoire chinoise est remplie de soulèvements populaires visant à renverser l'Empereur, auquel le mandat du ciel aurait été retiré.

4. Extrait des *Entretiens* de Confucius, traduits du chinois, présentés et annotés par Pierre Ryckmans, Gallimard 1987.

dépend la confiance que l'on est capable de mettre en l'autre) et en être digne (intégrité, fiabilité, sincérité, respect des devoirs de sa charge). Malheureusement, la tendance naturelle consiste souvent à exclure l'un des deux pôles de la relation (« si je n'ai pas confiance en toi, c'est parce que *tu* – et non pas par ce que *je*... »). De devoir de silence, il ne peut donc être question (même si ce n'est guère facile) dans le cas d'un avis ou d'un désaccord à exprimer.

### La justification du silence

*FT* : Pourtant, le devoir de silence, sous réserve qu'il ne se transforme pas en omerta, est un mode de communication très largement employé dans l'organisation : approbateur, politique, prudent, spirituel, complaisant ou méprisant, le silence est un art d'expression<sup>1</sup> nécessaire, subtil, mais paradoxal. Paradoxal, car c'est bien souvent quand on a quelque chose d'important à dire que se taire devient un art. Or, l'équilibre est lui aussi subtil entre ce qui est possible de dire, ce qui est souhaitable et ce qui est totalement prohibé par les conventions de l'organisation. Face au malaise de l'individu lié au mutisme imposé dans son milieu professionnel, un comportement s'impose : faire la part des choses entre le devoir de silence et la loi du silence. Le premier est stratégique, mais peut dériver vers la seconde, qui va à l'encontre de toute notion de responsabilité, de justice et d'équité. Comment le dirigeant peut-il se mettre à écouter ce silence, parfois si lourd de sens, utile *in fine* quand il est pressenti, mais dangereux quand, ignoré, il se transforme en colère sourde ?

*SF* : Le couple (devoir de remontrance, devoir de silence) est effectivement un paradoxe en soi, les deux termes paraissant incompatibles. Or, ils ne le sont pas, car ils ne visent pas la même chose. Le devoir de remontrance concerne la nécessité d'exprimer un désaccord afin d'éviter un dévoiement du pouvoir. Le devoir de silence, lui, implique une circonspection et une cohérence entre la parole et les actes, jugées indispensables, notamment à un leadership éclairé, et débouchant sur les notions de fiabilité, de sincérité et de sens de l'engagement. Le *ren* ou sens de l'humain consiste ainsi, entre autres, à toujours « hésiter à parler, car la parole engage. Sa parole doit être digne de confiance. Parler peu et agir. Faire ce que l'on a dit et surtout ne pas dire ce que l'on ne fera pas<sup>2</sup> ». Le confucianisme pensant la relation dans une totale réciprocité, mais la responsabilité première incombant à celui qui a le pouvoir, le silence impose au leader de s'interroger sur sa propre responsabilité quant au résultat obtenu : « *Si je montre une attitude aimante vis-à-vis des autres, et que ceux-ci ne me répondent pas sur le même mode, je m'interroge quant à la nature de ma sollicitude. Lorsque je gouverne les autres sans succès, je m'examine pour savoir si j'en ai la capacité. Si je traite les autres avec respect et qu'ils ne me le rendent pas, je reconsidère la nature du respect que je leur porte. Si les résultats ne sont pas ceux escomptés, je dois m'examiner moi-même.*<sup>3</sup> ». Le silence est un signal potentiel de danger dont le leader devrait savoir analyser la nature et les causes.

*Deuxième niveau de cohérence : remontrance émise et acceptée, tyrannicide autorisé, silence analysé.*

- 
1. « On ne doit cesser de se taire que lorsqu'on a quelque chose à dire qui vaut mieux que le silence », écrivait l'abbé Dinouart en 1771, dont le célèbre *Art de se Taire* (1771) vient d'être réédité en France (Jérôme Million, 2004).
  2. Les *Entretiens* de Confucius, *op. cit.*
  3. Citation de *Mencius*, autre auteur confucéen.

## Leadership et qualités humaines

*FT* : L'histoire est longue de ce qui pourrait se résumer par le pouvoir, la domination et son corollaire, la subordination. Alors que de nombreuses idéologies modernes considèrent les inégalités de pouvoir comme illégitimes, ce dernier continue de fasciner. Inconsciemment, sont liés pouvoir et valeur de l'individu ; le pouvoir est à la fois un élément inhérent à l'exercice du leadership, comme un obstacle à celui-ci. Est-il alors enviable ou dangereux ? À cette question, la réponse doit porter sur la façon dont le leader l'utilise ; or, il est si tentant d'imposer ses décisions et de s'octroyer des privilèges que cette attitude reste trop souvent adoptée par certains dirigeants, au risque d'altérer la motivation et l'engagement de leurs collaborateurs. Les privilèges qu'ils s'accordent minent les chances de succès de toute identification, et l'existence d'un tel écart ne permet pas l'émergence d'une conscience collective. Désignés par le terme de « We-Boosting », l'autoritarisme et les excès de privilèges ont été étudiés de nombreuses fois, aussi bien aux États-Unis qu'en Europe ou en Australie. Or, au regard de l'environnement économique actuel, le système des privilèges autodécidés favorisant les comportements opportunistes, apparaît définitivement comme une aberration stratégique<sup>1</sup>.

*SF* : Le confucianisme ne laisse pas d'alternative au souverain quant à son mode d'exercice du pouvoir. D'une part, sa mission étant d'assurer le bien collectif, tout privilège autodécidé

ne peut qu'impliquer un tyrannicide. D'autre part, ses leviers de pouvoir reposent sur l'homme qui est au cœur de tout pour un homme qui a du cœur. Le souverain sait ainsi utiliser son cœur : « *Il y a ceux qui utilisent leur cœur et ceux qui utilisent leur force. Il y a les affaires des grands hommes et celles des autres* ». Il sait également toucher celui du peuple : « *C'est en perdant leur peuple que Jie et Zhou<sup>2</sup> perdirent leur Empire ; c'est en perdant leur cœur, qu'ils perdirent les hommes. Il y a un moyen de conquérir l'Empire, gagnez les hommes ; gagnez leur cœur et vous gagnerez les hommes.* »<sup>3</sup> Le confucianisme repose sur un système intégral de valeurs qui toutes sont reliées à l'homme, avec la centralité du *ren* ou sens de l'humain, ensemble non exhaustif de qualités que le « bon » souverain n'aura de cesse de chercher à développer en nourrissant sa relation. L'apport confucéen à une réflexion existant depuis longtemps en Occident et théorisée pour l'entreprise par des penseurs contemporains<sup>4</sup>, met cependant en exergue une inversion des schémas de pensée : le cœur et l'esprit n'ont pas besoin d'être alignés car ils le sont par nature. *Xin*, le cœur chinois, est le siège de la pensée<sup>5</sup>. Cette inversion est essentielle à comprendre, car elle nous confronte à une divergence de logique en matière de gouvernance, qui dépasse l'éventuelle convergence des valeurs : le dirigeant doit-il avoir la tête dans le cœur ou le cœur dans la tête ?<sup>6</sup>

Le confucianisme défend enfin la figure d'un gouvernant désintéressé et détaché des manifes-

1. « Abus et privilèges : un obstacle à l'engagement ». *Business Digest*, n° 139, mars 2004. Lipman-Blumen J., *The Allure of Toxic Leaders*, op. cit.
2. Empereurs de la Chine antique, réputés pour leur tyrannie. Leur nom suffit pour évoquer cette notion. À l'inverse, les légendaires rois Yao et Shun sont considérés comme les symboles d'une souveraineté exemplaire.
3. Citation de *Mencius*.
4. Cf. Jon R. Katzenbach, *Peak Performance : Aligning the Hearts and Minds of your Employees*, Harvard Business School Press, 2000.
5. L'idéogramme de la pensée *si* est constitué à partir de celui du cœur.
6. Pour Napoléon, le cœur d'un homme d'État doit être dans sa tête, tandis que, pour *Mencius*, le cœur est au contraire l'organe de la pensée. *Manager à l'école de Confucius*, op. cit.

tations extérieures du pouvoir. Il dénigre ainsi un ministre réputé excellent, mais à la réputation usurpée car, oublieux de sa mission, il s'attache en lieu et place à des activités futiles qui le flattent et le posent, « il bâtit une maison pour sa tortue géante, avec une voûte imitant des rochers et des plantes aquatiques peintes sur les piliers. Comment peut-on dire qu'il sait ? »<sup>1</sup>.

### *Portrait du souverain confucéen*

*« Seul dans le monde, le Sage est en mesure de posséder entendement, clairvoyance, pénétration, connaissance, de façon à exercer son influence ;*

*De posséder grandeur d'âme, générosité, douceur, tolérance, de façon à faire preuve de compréhension ;*

*De posséder élan, force, dureté, résistance, de façon à être capable de discernement ;*

*Vaste, ample, profond, s'écoulant comme une source, faisant montre à chaque instant de ce qui convient ;*

*Vaste et ample comme le ciel, s'écoulant en source comme du plus profond des eaux ;*

*Dès qu'il apparaît, il n'est personne qui n'adhère ;*

*Dès qu'il agit, il n'est personne qui n'en soit ravi. »*<sup>2</sup>

Ce qui est vrai pour le souverain l'est aussi pour les ministres, leur valeur humaine les autorisant à prétendre à une telle charge, ce que leurs compétences, seules, nécessaires, mais non suffisantes ne peuvent leur permettre. Quelles sont les implications réelles de la position confucéenne ? Celles des conséquences de l'arbitrage, car il s'agit de « mettre les droits au-dessus des torts » et par corollaire de se priver

de retors efficaces. Or, cet arbitrage est toujours difficile, d'autant plus en situation d'exigence opérationnelle et financière forte.

*Troisième niveau de cohérence : système intégral de valeurs humaines, décliné dans l'ensemble du gouvernement, valant critère de sélection et d'arbitrage.*

### **L'impératif d'autoperfectionnement**

*FT* : Diplômés des meilleures universités, astucieux, brillants, ils ont tout pour être d'excellents leaders. Ils ont fait la Une des grands journaux économiques. Leur visage souriant ornaît la première page de *Forbes*, *Fortune* ou *BusinessWeek*. À la moindre déclaration, l'action de leur société gagnait quelques décimales. Pourtant, ils ne sont pas à l'abri de l'erreur : quelques mois plus tard, l'histoire pouvait se poursuivre par des plans sociaux dramatiques et l'effondrement des cours. L'annonce de leur faillite éclate comme un coup de tonnerre. Comment expliquer les échecs d'entreprise ? Faut-il incriminer les fluctuations du marché, une stratégie défailante, un management incompetent ? Excès d'ego, défaut de remise en question, ces « dirigeants à risque » peuvent-ils être identifiés avant qu'ils ne trébuchent ? Car souvent, l'erreur est directement imputable à la personnalité du dirigeant ; pourquoi alors conservent-ils le sentiment de n'avoir plus rien à apprendre ? Car dans le fond, s'ils s'accordent à dire que l'autoperfectionnement est un enjeu majeur pour l'avenir, dans leur esprit, c'est surtout pour les autres<sup>3</sup>.

*SF* : Le système complet de gouvernance proposé par Confucius place le souverain en pierre angulaire du gouvernement et définit l'éventail des qualités humaines que ce souve-

1. Confucius, *Les Entretiens*, op. cit.

2. *Zhong yong, ou La régulation à l'usage ordinaire*, classique confucéen. Traduction et commentaires de François Jullien, Imprimerie Nationale, 1993.

3. « Ces dirigeants qui échouent : à qui la faute ? ». *Business Digest*, n° 139, mars 2004. Finkelstein S., *Why Smart Executives Fail ?*, Portfolio, 2003. Interview de Michel Bauer, « Dirigeants, même les meilleurs ont encore besoin d'apprendre ». *Business Digest*, n° 139, mars 2004.



rain doit démontrer. Or, cette perfection n'est pas seulement innée, mais surtout acquise, construite. Le système est pensé en dynamique, celle de la recherche de l'excellence dans le sens d'une authenticité intérieure, indispensable à une saine relation avec le monde extérieur. Certaines valeurs fondamentales du confucianisme illustrent cette dynamique qui met à la portée de tous l'excellence humaine<sup>1</sup> : il s'agit de l'étude (*xue*), de l'autoperfectionnement (*xiu shen*) ou encore, de la nourriture de la rectitude intérieure (*xiu yang*).

Mais, comprendre la nécessité de l'apprentissage ne doit pas faire oublier son objet. Contrairement aux idées reçues sur le confucianisme, le leader est incité à développer, non pas un savoir livresque, mais son intelligence politique, celle de la gouvernance par et pour l'homme. Le leader, comme le souverain, est amené à connaître le sens de sa mission, à asseoir sa compétence humaine, à apprendre et à travailler sur lui-même pour développer les qualités évoquées précédemment, au travers d'un long processus de maturation dans le sens d'une authenticité intérieure selon la logique suivante :

- « Que celui qui désire gouverner le pays, rassemble les hommes.
- Que celui qui désire rassembler les hommes, se perfectionne lui-même.
- Que celui qui désire se perfectionner, s'assure de la droiture de son cœur.
- Que celui qui désire s'assurer de la droiture de son cœur, soit sincère<sup>2</sup> »

Autant de domaines où nul ne peut prétendre avoir fini d'apprendre, mais si cette exigence s'applique à tous, elle concerne avant tout la pierre angulaire du système, c'est-à-dire le diri-

geant. Ce dernier doit apprendre à reconnaître, enfin, la limite mouvante et floue entre deux positions apparemment contradictoires et à éviter l'enclenchement du cercle vicieux de la gouvernance (et faciliter celui du cercle vertueux) : comment en effet avoir le sens de l'humain (*ren*) sans excès de bienveillance, ni de sévérité ; respecter et faire respecter les règles sans raideur (*li*) ; être au cœur d'un processus sans abuser de son pouvoir ; être éthique mais non moralisateur, ni chevalier blanc ; exercer son mandat en acceptant la critique ; respecter la hiérarchie en exerçant son devoir de remontrance ; recruter dans cet esprit et se priver de talents pour cause de manque d'humanité. La ligne est mince entre l'intention, même louable, et la réalité. L'observation du monde de l'entreprise en général, ou du monde chinois en particulier, témoigne de ces difficultés qui nous amènent à comparer le manager ou le dirigeant à un funambule sur le fil du rasoir. Confucius avait bien présenté le processus de glissement de pouvoir qu'il voulait combattre. Afin d'éviter l'enclenchement du processus destructeur, il fait alors reposer la responsabilité sur celui en situation de pouvoir et met en évidence l'importance d'éléments modérateurs autant extérieurs (comme le choix des hommes ou les rites, conditions de l'ordre social) qu'intérieurs, comme l'étude et/ou le processus d'autoperfectionnement ainsi définis. Le souverain devient ainsi ce sage à l'intérieur qui ne peut pas ne pas exercer sa souveraineté à l'extérieur (*neisheng waiwang*).

*Quatrième niveau de cohérence : travail sur soi, apprentissage, intelligence politique et sagesse.*

1. Ce processus continu se construit dans la durée. « À 15 ans, je m'appliquais à l'étude. À 30 ans, mon opinion était faite. À 40 ans, j'ai surmonté mes incertitudes. À 50 ans, j'ai découvert la volonté du Ciel. À 60 ans, nul propos ne pouvait plus me troubler. Maintenant, à 70 ans, je peux suivre tous les élans de mon cœur sans jamais sortir du droit chemin. » Il ne fait qu'illustrer l'impératif *Life Long Learning*, c'est-à-dire l'apprentissage tout au long de la vie.

2. *La grande étude*, classique confucéen.



## Éthique et performance : une conjugaison non négociable

### L'efficacité est-elle contextualisable ?

*FT* : Si des sociétés comme Toyota, Dell ou Wal-Mart incarnent la réussite commerciale sur la décennie passée, ce n'est pas un hasard. Leurs méthodes, parfois peu orthodoxes, possèdent, entre autres points communs, des battements pour dirigeants. Ces entreprises visent l'avantage concurrentiel et le profit avec une détermination farouche : grosses parts de marché, marges importantes, croissance rapide et bénéfiques intangibles découlant du contrôle de leur territoire. Ils choisissent leurs coups, recherchent les confrontations compétitives, déterminent le rythme de l'innovation, testent les frontières du possible. Bref, ils jouent pour gagner. Ce jeu, s'il peut mettre mal à l'aise, est néanmoins efficace et débarrasse le marché de concurrents non compétitifs. Pour George Stalk Jr. et Rob Lachenauer<sup>1</sup>, ces observations ne sont ni cyniques, ni immorales. Elles sont tout simplement indispensables pour tout dirigeant de bon sens qui veut faire gagner son entreprise. Il n'est pas question ici de bien ou de mal, mais tout simplement d'efficacité. Dans un environnement compétitif, toute entreprise qui limiterait ses performances économiques au profit de causes sociales ou éthiques serait donc condamnée à disparaître rapidement. *L'homo economicus*, individualiste et âpre au gain, tel que le dépeignent les économistes libéraux, n'aiderait les autres acteurs économiques que si ces derniers sont susceptibles un jour de l'aider à leur tour. Or, tous les auteurs ne s'accordent pas à promouvoir l'efficacité à tout prix. Pour Robert H. Frank<sup>2</sup>, professeur à Cornell University, ces théories néolibérales sont erronées. Éthique et rentabilité économique ne sont ni totale-

ment complémentaires, ni forcément irréconciliables.

### Tout serait-il donc question de contexte ?<sup>3</sup>

*SF* : La pensée confucéenne apporte une réponse très claire, voire choquante dans son absence de compromission, à ce type d'interrogation : un « non » sur toute la ligne. Efficacité à tout prix ? Efficacité, incontestablement ; à tout prix, sûrement pas ! Jouer pour gagner ? La question ne se pose pas en ces termes ; gagner en se construisant et non pas gagner contre, sens habituel du terme « gagner » en entreprise. Éthique et rentabilité, ni totalement complémentaires, ni irréconciliables ? Plus que cela : indispensables et indissociables, dans un rapport de condition à conséquence et non pas de moyen à fin. La logique de cette philosophie se construit en *matriochka* :

- le profit n'est pas un but en soi, à moins que ce ne soit profitable pour le peuple ;
- le chemin choisi repose sur le « pour et par l'homme » qui définit ainsi l'homme et l'éthique au cœur de la gouvernance d'État et, par extension, d'entreprise. Il n'y a pas de contextualisation possible. L'objectif comme le chemin emprunté ne sont pas négociables, ils correspondent à une conviction profonde sur l'efficacité de ce système cohérent. « *Vouloir nier l'efficacité de ce mode de gouvernance revient à utiliser une tasse d'eau pour éteindre un feu et en conclure que l'eau n'éteint pas le feu* » ;
- l'inversion de la logique est totale : c'est parce qu'il adopte ce type de gouvernance que le dirigeant *ne peut pas ne pas* atteindre le profit et non pas, c'est pour atteindre le profit qu'il adopte ce type de gouvernance.

1. *Hardball, Five Killer Strategies for Touncing the Competition*, Harvard Business School Press, 2004.

2. Frank R.H., *What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments*, Princeton University Press, 2003.

3. « Éthique et compétitivité sont-elles compatibles ? ». *Business Digest*, n° 145, oct. 2004.

Pour exprimer cette forme diffuse d'exercice du pouvoir, Confucius compare le souverain à l'étoile polaire et souligne son irrésistible attractivité, François Jullien parle « *d'authenticité réalisante* » (l'authenticité intérieure permet la réalisation des choses extérieures) et « *d'influence transformante* », de « *pouvoir par capillarité* » ou « *d'irradiance* », Anne Cheng de « *puissance transformatrice* »<sup>1</sup>. C'est l'image simple des ondes concentriques affleurant à la surface, s'élargissant toujours plus lorsqu'on jette un galet à l'eau.

Éthique et rentabilité ? Il ne peut pas être question de complémentarité, car la gouvernance proposée décrit un lien intrinsèque et inaltérable entre les deux, proposant un mode de gouvernance non-négociable et non-contextualisable, qui porte en lui l'inévitabilité du résultat par ce « *ne peut pas ne pas* »<sup>2</sup>.

### Joue-t-on pour gagner à tout prix ?

*FT* : Dans le monde des affaires, selon certains auteurs, deux catégories d'acteurs se côtoient : ceux qui jouent pour gagner coûte que coûte, et les autres. Pour les premiers, le droit est celui du plus fort et la loi, celle de la jungle. Il s'agit d'écraser la concurrence, grâce

à un éventail de stratégies implacables. Les mots employés pour définir l'efficacité ne sont pas neutres : « *Are you playing to play or playing to win ?* », « *We believe that in our society it is the fundamental purpose of companies to compete as hard as they can against one another* ». « *Use unleash massive and overwhelming force, exploit anomalies, threaten competitors' profit* »<sup>3</sup> ; ou : « *We live in a vicious, highly competitive workplace environment, and people aren't getting nicer now than they were when Genghis Khan ran around in big furs killing people in unfriendly acquisitions. In a nutshell, Sunzi taught that knowledge of oneself and the enemy was the foundation of strength and that those who fight best are those who are wise enough not to fight at all. Unfortunately, in the current day, this approach is pretty much horse hockey.* »<sup>4</sup> Le débat est ouvert.

*SF* : Le terrain de l'entreprise est souvent comparé à un champ de bataille et la nature humaine qualifiée de mauvaise, alors que Confucius se voit reprocher de décrire le souverain de la paix. Or, non seulement il a développé sa théorie politique en réponse à des temps extrêmement troublés<sup>5</sup>, mais Sunzi,

1. Jullien F., *La propension des choses, Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Le Seuil, 1992. Jullien F., *Zhong yong, ou La régulation à usage ordinaire*, Imprimerie Nationale, 1993. Cheng A., *Histoire de la pensée chinoise*, Le Seuil, 1997.
2. De telles convictions exprimées avec une sincérité très déstabilisante, pouvant être prise pour de la naïveté (ou une manipulation habile), transparaissent dans ces écrits ou verbatims de dirigeants asiatiques qui ont totalement internalisé cette part de leur culture « *jusqu'à ce qu'elle coule dans leurs veines* » lorsqu'ils comparent le leadership à « *une fusée, construite sur la base de la responsabilité et du sacrifice, ayant la compassion comme ressort essentiel et l'excellence éthique comme gouvernail.* » Korsak Chairasmisak, *The Asian Leader in action (2)*, op. cit.
3. Ball H., *Five Killer Strategies for Touncing the Competition*, Harvard Business School Press 2004. Les auteurs précisent ensuite : « *They are tough not bullie's* », puis il s'agit de faire tout cela « *without bending the law and without compromising their obligations to customers and stakeholders* ».
4. Bing S., *Sun Tzu Was a Sissy*, Harper Business, 2004.
5. La période du *Printemps Automne* est réputée pour les troubles politiques et l'érosion du pouvoir qui l'ont caractérisée (770-476 av. J.-C.). C'est l'époque de Confucius (551-479 av. J.-C.). Quant aux *Royaumes Combattants*, ils représentent une période de guerres sanglantes entre sept grands royaumes, qui s'achève par la victoire de l'un des protagonistes (475-221 av. J.-C.), le Royaume de Qin. Mencius (371-289 av. J.-C.). L'un des « héritiers » de Confucius vécut à cette époque.

père de *l'Art de la Guerre*, converge sur un certain nombre de points avec Confucius, notamment sur les qualités du leadership. De plus, son traité est considéré par certains dirigeants comme un livre de la vie plutôt qu'un opus sur la guerre. L'efficacité ainsi pensée ne consiste pas à vouloir gagner à tout prix. Selon Korsak Chairasmisak<sup>1</sup>, à propos du jeu de go qu'il fait pratiquer à son encadrement comme outil d'autodéveloppement : « *celui qui désire gagner... perd, car il ne peut tout gagner et se laisse ainsi distraire du but ultime. L'esprit doit être contrôlé pour ne pas penser à gagner; sans pour autant accepter de perdre. La vraie bataille est intérieure : il s'agit de ne pas se laisser tenter par les situations et l'envie qui ronge de défaire l'opposant. La victoire réside en soi et non dans l'adversaire. Pourquoi passer du temps, de l'énergie et de l'argent à combattre l'ennemi ? Il s'agit plutôt de construire l'homme. Ce sont eux qui gagnent la bataille pour vous. Voilà ce qu'aurait dû comprendre l'Empereur; il y a 3 000 ans. C'est ce que certaines entreprises aujourd'hui, comme déjà à l'époque les souverains, ne veulent pas ou ne peuvent pas entendre. Le monde a bougé, l'entreprise a encore sa révolution à faire.* »

### Pour la non-compromission

En réalité, les détracteurs du non-négociable et du non-contextualisable, au cœur de la non-compromission confucéenne, hésitent souvent entre deux positions :

- Dénigrer un idéalisme dérangeant ? Posture qu'avaient adoptée les premiers détracteurs du confucianisme<sup>2</sup> et qui tient encore à des postulats sur la nature humaine ou sur la nature des jeux en entreprise. Les valeurs

prônées par un chinois vieux de 2 500 ans le sont tout autant par les gourous du leadership aujourd'hui. Pourquoi alors Confucius apparaît-il comme idéaliste et irréaliste, ce que nul n'oserait opposer à Peter Senge ou à Peter Drucker ?

- Rejeter cette éventualité ? Le non-négociable s'apparenter à une rigidité moralisatrice ; d'autant plus que, en entreprise, tout doit pouvoir être négociable ; impossible d'avoir de telles certitudes.

Si ces détracteurs doivent être entendus, ces non-négociables et non-contextualisables devraient néanmoins être rendus possibles sans rigidité, ni moralisation excessive : que signifient-ils concrètement dans et pour une organisation – sans se cacher derrière des fondations prétexte ou sans se contenter de grands concepts et de leurs formulations sibyllines dans des chartes de valeurs ou de management ? Les arguments qui leur sont opposés ne seraient-ils pas que des prétextes pour éviter d'aborder et d'approfondir les questions difficiles ?<sup>3</sup> Peut-être auraient été évitées les nombreuses dérives qui vont des petits riens du quotidien aux grands dérapages, si avait été acceptée en période calme (et non en période de crise), de façon concrète, la réponse à cette question simple : quel peut bien être ce non-négociable ?

L'intérêt de cette provocation est donc dans ce qu'elle oblige le leader, et chacun, à se regarder soi, ainsi que dans ses relations aux autres et à son environnement ; à se regarder prendre une décision, à en tracer les impacts, posture qui n'est pas toujours confortable.

*Cinquième niveau de cohérence : conviction personnelle, cohérence du système.*

1. Chairasmisak K., « Sunzi, jeu de go et gouvernance d'entreprise ». *Business Digest*, n° 144, sept. 2004.

2. « D'où êtes-vous ? De chez Confucius, n'est-ce pas celui qui poursuit ce qu'il sait être impossible ? », retrouve-t-on déjà dans les *Entretiens*.

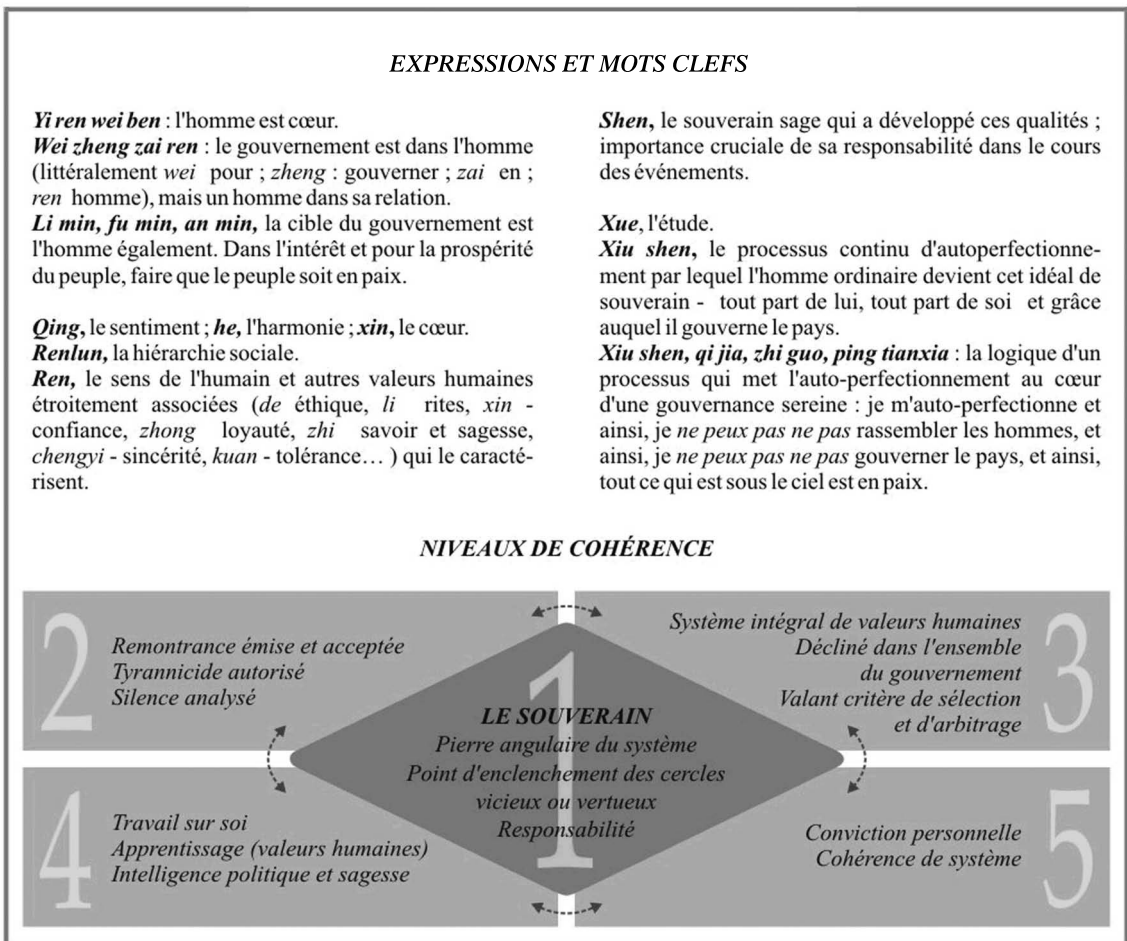
3. La formule utilisée ci-dessus « *éthique et rentabilité économique ne sont ni totalement complémentaires ni forcément irréconciliables* » évite d'avoir à se positionner. Est-ce du réalisme ?

### L'inéluctabilité d'un résultat obtenu dans la sérénité

La proposition confucéenne d'inéluctabilité d'un résultat obtenu dans la sérénité est séduisante pour le dirigeant. En miroir, l'image du dirigeant qu'elle véhicule est, elle aussi, attractive : « *Le peuple est cette herbe qui ne peut pas ne pas se coucher sous le souffle du vent* » ; « *le*

*souverain, cette étoile polaire au centre de la constellation* ». L'aspiration du dirigeant est d'être un sage dans son cœur (*nei sheng*), pour exercer ainsi son pouvoir (*wai wang*) ; par capillarité, de transformer l'harmonie intérieure du corps social et de l'entreprise (*nei he*) en victoire extérieure (*wai zheng*). Rambo est un modèle, le sage en est un autre et un peu de sérénité vaut bien une réflexion sur soi.

Figure 13 : gouvernance par et pour l'homme



# La démarche stratégique du dirigeant

Daniel HERVOUËT

La démarche stratégique vise à créer les conditions d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies pertinentes. Le facteur humain est au centre de cette démarche qui s'appuie sur deux atouts principaux ; d'une part la préparation personnelle du dirigeant, d'autre part son aptitude à mobiliser les énergies et à développer un climat de loyauté, tant avec ses partenaires qu'envers ses concurrents. La performance stratégique est atteinte dès lors que, selon les circonstances, le stratège, qui place son action dans une perspective de long terme et d'économie de ses moyens, assure au minimum la survie et au mieux l'optimum de la structure dont il a la responsabilité.

## Introduction

On dit d'Alexandre qu'il était grand stratège, excellent tacticien et brillant capitaine. Cela lui a permis de dessiner un empire d'une taille jamais connue jusqu'alors en triomphant d'armées dix fois plus nombreuses que les siennes. Son triple talent l'assurait de dégager une vision et de former un projet d'ensemble cohérent, de vaincre avec intelligence ses adversaires sur le terrain tout en s'assurant la fidélité de ses compagnons d'armes. Ce triptyque mérite d'être retenu comme point de mire par ceux qui souhaitent présider aux destinées de leurs semblables.

Les réflexions regroupés dans ce texte, et qui illustrent ces principes, sont le fruit d'une expérience d'officier mêlée à celle d'enseignant associé à l'université. Elles sont articulées autour d'une certitude : la clef de l'efficacité réside essentiellement dans le facteur humain.

## Une philosophie de l'action : s'adapter pour survivre

Longtemps l'apanage des militaires, la stratégie<sup>1</sup> est vite apparue comme l'art de se mouvoir en milieu hostile, qu'il soit politique, militaire ou économique. Il est de bonne pratique de rappeler l'apport de Sun Tzu<sup>2</sup> à cette discipline, car c'est lui qui a souligné avec le plus de conviction le caractère précaire de la puissance et la nécessité de tirer avantage de toute situation, en évitant le plus possible les affrontements coûteux. Le stratagème est préféré à la bataille, l'intelligence à la force. Le sens de la mesure et une vision de long terme poussent chez lui à relativiser les apparences passagères, même si elles écornent l'amour propre. Mieux vaut prendre la fuite pour sauver son armée que de la sacrifier par obstination. Elle sera utile plus tard, lorsqu'il sera possible de tirer parti de

---

1. Du grec *stratos* (« armée ») et *agein* (« conduire »).  
2. Entre le v<sup>e</sup> et le iv<sup>e</sup> siècle av.J.-C.



circonstances favorables. Sa stratégie est sage en même temps qu'un outil redoutable au service du prince.

Depuis Sun Tzu, les théoriciens se sont succédés pour intégrer les nouveaux facteurs, les progrès techniques, les évolutions du contexte. Mais il reste son enseignement fondamental selon lequel il est vital de choisir sa route non pas de façon abusivement volontariste - un rameur ne remonte pas longtemps le courant d'un fleuve -, mais en identifiant les cheminements favorables - dans le fil du courant, le rameur rejoint plus vite le point qu'il choisit. Il souligne que la faiblesse est meilleure conseillère que la force en conduisant à la plus extrême vigilance et à la mobilisation totale des facultés.

### *Le leader : primus inter pares plutôt que monarque absolu*

D'une certaine manière, on peut considérer que la stratégie est l'art martial du dirigeant, en même temps que le moyen de donner un sens à l'action collective. Elle révèle son aptitude à connaître ceux qui sont soumis à son autorité, à appréhender les caractéristiques du milieu dans lequel il évolue et à jouer avec les forces qui s'expriment.

On ne peut diriger en solitaire car, seul, on est impuissant. Pas de place pour les gourous en revanche. Le stratège s'entoure plutôt de conseillers choisis non pour leur conformité, mais pour leur esprit critique, leur ouverture, leur aptitude à la synthèse, leurs connaissances complémentaires, leur diversité culturelle, leur capacité à travailler en équipe. Pour éviter la stérilité ou la déperdition d'énergie, le stratège met de l'ordre dans leurs débats qu'il canalise vers l'action. Il écoute et intègre les données, avide de saisir les indices qui permettent d'obtenir un avantage. Il est l'architecte d'un édifice sans cesse reconstruit avec des matériaux nouveaux, sur des terrains nouveaux, selon des plans nouveaux. Il décide de la combinaison des facteurs selon une formule qui adhère étroitement aux réalités. Mais il ne le fait

pas de façon arbitraire. C'est par une maïeutique collective qu'il débouche sur les options stratégiques pertinentes. Son attitude est modeste et facilite l'appropriation de ses choix par son entourage.

### **Le stratège regarde les réalités en face**

La première qualité du stratège, outre le fait de savoir s'entourer, est, en effet, la lucidité. Il jauge ses ressources, le potentiel humain dont il dispose, ses dispositions psychologiques et culturelles. Son appréciation est toujours éphémère et évolue au gré des événements. Il a à cœur de ne demander à ses collaborateurs que ce qu'ils peuvent donner dans un contexte précis. Respecter ce principe c'est aussi s'assurer leur soutien et renforcer les bases de son action.

Sa seconde qualité est d'être bien informé. À l'instar d'un général préparant une opération, le stratège a besoin de voir loin devant lui, sur ses flancs et ses arrières, de connaître son terrain et ses adversaires. Il ne saurait se contenter d'impressions générales glanées au gré d'entretiens entre gens du même milieu, ni même de ces demi-certitudes accumulées au cours d'une vie professionnelle. Il s'attend constamment aux ruptures, aux changements de paradigmes. Pour ne pas être surpris, il met en place un dispositif de détection des signaux faibles. Il fait surveiller également l'activité de son secteur et tout ce qui est susceptible d'y interférer. Un véritable système capillaire draine les données provenant de sources impérativement diversifiées. Le stratège a les plus hautes exigences sur le traitement des informations et en attend une grande valeur ajoutée. Il profite de ses voyages et de ses contacts pour confirmer ses intuitions, ouvrir son champ de compréhension. Il doute par salubrité intellectuelle, mais cherche à réduire les marges d'incertitude. Pour cela, il instaure un culte du renseignement et exige que toute action soit précédée d'une actualisation fine des informations, relative au contexte dans lequel elle va se dérouler. La réactivité est

la règle. Il est préférable d'annuler à temps une décision plutôt que d'aller à l'échec, de même qu'une opportunité majeure ne saurait être manquée sous prétexte qu'elle s'est présentée trop brutalement. Face à l'imprévu, le stratège dispose des moyens d'appréciation de la situation. Son entourage fonctionne comme un état-major souple et adaptable dont les membres sont formés à l'analyse de données complexes et reformulent sans cesse leurs hypothèses. C'est un métier exigeant qui appelle des compétences élevées. Mais c'est le principal atout dont dispose le stratège pour décider.

### Pas de stratégie sans leadership

Assumer le leadership ne suppose pas simplement d'être parvenu à se faire nommer à la tête d'un conseil d'administration. L'appartenance à des fratrices, aussi brillantes soient-elles, n'est d'aucun secours si les traits principaux de l'aptitude à mener des hommes et à décider ne sont pas réunis. Le lieu commun le plus courant est de penser que pour être un bon leader, il faut être prédateur, dur en affaires. Combien d'armées se sont débandées sous l'autorité de chefs intraitables, mais piètres stratèges et capitaines.

À l'instar d'Alexandre, le leader a besoin de trois atouts personnels pour réussir. D'une part être bon stratège, c'est-à-dire apte à prendre des décisions pertinentes dans un contexte complexe ou s'exprime une dialectique des volontés. D'autre part, être bon tacticien, c'est-à-dire capable de mettre en œuvre avec habileté les différents volets de la stratégie d'ensemble en faisant preuve d'adaptabilité, de réactivité et de réalisme. Enfin, être bon capitaine, c'est-à-dire soucieux de ceux qui dépendent de son autorité, apte à les mobiliser et à susciter leur adhésion, quelles que soient les circonstances.

Ces qualités sont en partie innées. On n'apprend pas à devenir un leader. On l'est par essence, même s'il est impératif de développer et de canaliser ce talent. Il en va de l'aptitude à diriger comme de la musique. Si l'on n'a pas

l'oreille musicale, peu de chance de devenir virtuose.

L'aptitude à diriger suppose un parcours initiatique qu'il n'est pas recommandé de trop écarter, sauf cas exceptionnel. En tout état de cause, un contact appuyé avec les réalités de terrain est un préalable nécessaire à l'exercice de responsabilités managériales. C'est notamment l'occasion de vérifier son aptitude à écouter, comprendre et mobiliser les autres, fussent-ils d'un niveau culturel très différent.

Parvenu au sommet, le dirigeant a une dette envers la structure qu'il dirige. En échange de l'honneur qui lui est fait et des conditions matérielles qui lui sont consenties, il a un double devoir au service de la pérennité et du succès de la structure qu'il dirige : dégager une vision de l'avenir et décider. Sa vision de l'avenir est la touche qui fait de lui un dirigeant et non un chef de service chargé de gérer les affaires courantes. Ses décisions sont un acte clarificateur en même temps que mobilisateur. En s'engageant personnellement, il assume le processus décisionnel qu'il a mis en œuvre. Son art consiste à apporter la touche finale sans laquelle la démarche stratégique serait incomplète, mais sans inhiber pour autant la créativité de ses collaborateurs. Cette autorité doit être ferme sans peser, rassurante et non écrasante. Elle s'appuie sur un faisceau de compétences et pas sur la complaisance de quelques courtisans. Le stratège se met au défi, plutôt que d'assurer son pouvoir par la division.

Ces principes peuvent être oubliés, mais la voie de l'excellence sera alors fermée. S'ils sont mis en œuvre, la posture de la structure en sera renforcée.

### Pas de stratégie sans projet

La difficulté dans le raisonnement stratégique consiste à trouver son chemin entre un réalisme nécessaire à la survie et une audace sans laquelle il n'est pas de victoire. La voie étroite qu'ouvre un choix stratégique requiert donc de s'adosser à un repère visible, un projet collectif



qui exprime un positionnement global sur le long terme. C'est une volonté de s'engager pour l'avenir qui affirme une intention majeure, le fruit d'une vision, une projection dans un état futur avec des intentions précises formulées en termes concrets. Ce document est une charte qui concrétise l'acceptation d'un risque mesuré dont la nature a été analysée en détail. En cela c'est le révélateur de la personnalité des dirigeants. À l'instar du guide de haute montagne qui choisit sa voie, le dirigeant vise le sommet qu'il veut atteindre, tout en assurant une sécurité maximale à ceux qui s'en remettent à lui. C'est l'antithèse du flou managérial qui enveloppe l'avenir d'un nuage abstrait.

Une stratégie comporte nécessairement une part de secret indispensable pour éviter les écueils de réactions hostiles trop rapides. Mais il serait imprudent de se retrancher derrière cet impératif pour négliger l'information qui est due à tous ceux qui sont chargés de mettre en œuvre les choix prononcés. La qualité d'exécution d'une manœuvre est proportionnelle à la compréhension des directives reçues. Aussi la force du projet repose-t-elle également sur la communication interne. Porté par le dirigeant seul, il peine à vivre, soutenu par tous, il devient une raison de vivre collective. Sans doute y a-t-il un noyau dur à préserver. Mais pour le reste, on a beaucoup plus à attendre de ses collaborateurs en les aidant à s'approprier les objectifs communs qu'à les traiter en subalternes disciplinés mais aveugles.

### **Pas de stratégie efficace sans démarche rigoureuse**

La qualité du raisonnement stratégique est étroitement conditionnée par la rigueur de la démarche suivie. Ni exercice de style, ni pen-sum destiné à donner le change, il s'agit d'une épreuve de vérité à laquelle il faut se livrer avec humilité. Le stratège suit pour cela une démarche itérative qui le conduit à répondre successivement à une série de questions simples.

La première porte sur ce qu'on est : identité, culture, histoire, valeurs, savoir-faire... L'honnêteté et la lucidité sont ici encore de rigueur, car il ne s'agit pas de bâtir une stratégie de rêve pour une structure fantasmée, mais bien celle de la structure réelle.

La deuxième renvoie à la rubrique évoquée plus haut. Quel projet veut-on mettre en œuvre ? On mesure ainsi que ce projet ne peut être le fruit d'une improvisation, même brillante, tant il emporte de conséquences pour l'avenir.

La troisième question justifie l'investissement consenti pour collecter et traiter les informations sans lesquelles il n'y a pas de choix possible. Elle consiste à se demander ce qui peut advenir : évolution du contexte, du marché, des partenaires, des concurrents, des collaborateurs, des techniques, des *process*, des méthodes... Cette interrogation vise à mesurer le poids des réalités, des contraintes, non pour céder au fatalisme du programme a minima, mais afin de cerner au plus près le champs des possibles. Cette analyse achevée, on est en mesure de déterminer *ce qu'il est possible de faire*, éventail des scénarii, dernier carrefour décisionnel du stratège.

L'ultime interrogation conclut sur ce que l'on va faire. On est ici au stade du choix final qui désigne la voie à suivre, la stratégie, après en avoir rabattu sous l'effet des réalités, mais aussi en desserrant leur étreinte grâce à l'ingéniosité collective.

Il reste ensuite à ne pas négliger les conditions de passage à l'acte. Les modalités d'action précisent comment se préparer aux changements attendus et comment provoquer les changements souhaitables. Des objectifs principaux et secondaires sont déterminés et confiés à des responsables clairement désignés pour qu'ils les atteignent selon un calendrier précis mais souple pour s'adapter, toujours, au réel.

La démarche stratégique présentée ainsi peut sembler simpliste, mais ça n'est pas la complexité méthodologique qui renforce un processus dans lequel la réflexion personnelle

et l'intuition jouent un rôle non négligeable. Il faut au contraire se méfier des effets pervers liés à l'abus de rationalité procédurale. Ce qui renforce un raisonnement stratégique, c'est la qualité des données traitées, le caractère contradictoire de la démarche et la « *vista* » du stratège.

### L'action stratégique : l'art et la manière

La stratégie s'exprime dans le cadre de la dialectique de deux ou plusieurs volontés. Les partenaires, les concurrents, voire les circonstances, freinent, gênent, s'opposent, interdisent parfois la mise en œuvre de choix stratégiques. À l'instar de la compétition sportive, les équipes rivales veulent toutes gagner. Mais le sort et les talents respectifs font le classement qui reste éminemment provisoire. À peine saisi, le titre doit être défendu avant de changer inéluctablement de mains.

La double erreur à ne pas commettre est de considérer l'adversaire comme un ennemi et de le mépriser. Sans faire l'apologie de l'esprit chevaleresque, désuet à maints égards, dans un contexte de concurrence exacerbée, il faut tout de même souligner les effets boomerang ravageurs d'une agressivité mal maîtrisée.

Le jeu collectif est complexe et riche en rebondissements. L'adversaire d'hier est appelé, demain, à devenir un allié. L'indépendance chèrement acquise sera peut-être une faiblesse face à une adversité plus pressante. La culture d'une structure trouve sa traduction dans la façon dont elle traite ses partenaires et adversaires. Ses valeurs peuvent ainsi s'exprimer concrètement et contribuer à asseoir sa crédibilité. Les prédateurs se retrouvent souvent seuls face à leur conscience après avoir consommé leur échec, abandonnés de tous. Toutefois, la noblesse de comportement ne saurait constituer le seul repère face aux dures réalités qui exigent des résultats tangibles dans un environnement qui n'a rien d'idéal. Mais personne n'est insensible au fait qu'un acteur adopte un comportement loyal dans une compétition qui sera

âpre. La bassesse n'est pas inéluctable et les avantages qu'elle procure sont souvent fugitifs.

Par ailleurs, au moment où l'on s'interroge sur les finalités de cette compétition au coût social encore mal cerné, il n'est pas inutile de s'interroger sur la façon de restaurer la confiance. Or la stratégie est l'outil du projet collectif. Elle gagne donc à être élaborée en intégrant le respect de la dignité des collaborateurs autant que celui des partenaires et adversaires sans négliger pour autant la recherche de la performance. Mais à une performance mécanique, arithmétique, statistique, il convient de substituer celle qui a pour préalable la mobilisation, l'association, l'implication des Hommes autour d'un projet. Il est rare, ensuite, de ne pas observer dans les chiffres la récompense de cet investissement humain. La performance financière est alors une conséquence, non plus un but.

### Face aux déconvenues stratégiques : savoir gérer ses échecs

L'échec, part normale de l'activité humaine, devrait à ce titre faire l'objet d'une préparation, d'une formation, voire d'un apprentissage. Or, il fait détourner les yeux, soit qu'on se trouve dans un empire protégé où l'erreur est futile sous le bras protecteur du prince, soit que l'on soit exposé et grincent alors les sarcasmes de ceux qui pour un moment encore n'ont pas connu de déconvenues.

Dans le pays qui a inventé les voies royales qui désignent l'aristocratie républicaine, les parcours de dirigeants sont tracés sur des courbes ascendantes qui ne supportent pas les encoches. Un échec révèle une faille, une faiblesse qui écarte la victime de l'Olympe. De temps à autre l'exception d'un retour réussi vient confirmer la règle. L'échec est honteux, au moins dans le domaine économique.

Face à une constante déroute, il est légitime de se demander si les qualités du dirigeant sont suffisantes pour le maintenir à son poste. Personne ne peut le contester.

En revanche, il faut porter un regard particulier sur l'échec stratégique, celui de la bataille perdue en dépit d'un fort engagement, celui qui résulte d'un avantage que le concurrent a su faire valoir au bon moment. Un échec révèle une insuffisance momentanée, une erreur d'appréciation, un décalage dans le temps, une réaction inadéquate. Si un seul individu cumule l'ensemble de ces erreurs, il mérite effectivement qu'on s'interroge sur ses aptitudes. Mais si un dirigeant se doit d'assumer l'entière responsabilité de l'échec d'une stratégie, il n'est pas pour autant un coupable à exécuter sans délais. S'il a développé un processus de décision stratégique associant ses collaborateurs, qu'il fait preuve de talent pour maintenir la combativité de ses équipes face aux revers et à l'adversité, il mérite un sursis, peut-être même a-t-il révélé de grands talents là où d'autres auraient été mis en déroute.

Un stratège vaincu n'a potentiellement jamais été aussi prêt de sa prochaine victoire. S'il est bien préparé, il saura mobiliser l'énergie pour rebondir, profiter de l'euphorie adverse pour surprendre. Le jeu normal de la vie est fait de respirations successives. L'important est de savoir faire face à l'échec avec calme, de préserver l'essentiel et de chercher ensuite les explications utiles pour l'avenir. La préparation à l'action, sauf à être inconséquente, n'exclut jamais l'hypothèse de l'échec. Sur le long terme, ce qui compte c'est l'aptitude à la relance, la combativité, la ténacité, l'aptitude à susciter l'adhésion dans les pires moments. Ceux qui ont le plus d'haleine, de sang froid et de force de caractère, l'emportent finalement sur eux-mêmes et sur l'adversité.

## Le débriefing comme source d'adaptation

Pas une action ne doit s'achever sans qu'on en tire les leçons. Succès ou échec, elle est décortiquée, analysée afin d'en comprendre les enchaînements véritables. Le stratège ne se fie pas aux apparences. Un succès peut mener droit à la déconfiture faute d'identifier les hasards qui ont forcé la chance. En se satisfaisant d'enregistrer une réussite, on peut ignorer les orages futurs qu'elle dissimule.

Cet exercice, comme tout ce qui touche à la dimension stratégique, ne saurait se satisfaire de formalisme ni se muer en chasse aux sorcières. Les activités d'une structure humaine sont assez complexes pour qu'on évite la simplification que constitue la recherche d'un coupable ou d'un champion. En revanche, un travail collectif, dans lequel chacun apporte au dirigeant son expertise ou son regard critique, enrichit le capital de savoir collectif et prépare à affronter de futurs défis avec de meilleurs atouts.

## Conclusion

La démarche stratégique emprunte davantage à la force de caractère des dirigeants et à leur capacité à mobiliser les Hommes et le savoir qu'à la mise en œuvre de méthodologies complexes. Les prothèses techniques ou intellectuelles ne peuvent pas plus se substituer aux talents du dirigeant qu'un manuel de médecine ne peut reproduire l'art d'un grand chirurgien. L'école de la stratégie est avant tout celle de la vie qui requiert de trouver le juste équilibre dans les relations que l'on établit avec soi-même, les autres et les réalités.

## Bibliographie

- Fayard P., *Comprendre et appliquer Sun Tzu - la pensée stratégique chinoise : une sagesse de l'action*, Dunod, 2004.
- Godet M., *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 2004.
- Johnson G., Scholes K., Fréry F., *Stratégie*, Publi-Union, 2002.
- Phélizon J.-F., *Trente-six stratagèmes*, Économica, 2000.

# Les dirigeants des collectivités territoriales

Jean-Pierre DUDÉZERT

Les collectivités territoriales maillent le territoire français ; chacune possède une identité propre. Leurs dirigeants sont les élus locaux, mais l'importance de leurs responsabilités les confronte à des contraintes techniques et à celles du management ; ce fait a induit la construction d'un couple élus/hauts fonctionnaires. Les hauts fonctionnaires exercent dans les collectivités territoriales, mais ne peuvent se poser, à la différence de ceux de l'État, comme des dirigeants relativement autonomes par rapport aux politiques. Cette situation fait émerger deux modèles de rationalisation de la décision en matière de politique :

- celui de l'État reposant sur la mise en œuvre d'une rationalité unique ;
- celui des collectivités reposant sur une négociation entre points de vue multiples.

## Introduction

L'organisation administrative française est d'une grande complexité ; parallèlement aux services de l'État (préfecture, éducation nationale, équipement, etc.) fonctionnent sur la même zone géographique des collectivités territoriales : les communes, les départements, les régions, les établissements publics, les intercommunalités, etc. (près de 37 000 communes, 100 départements, 26 régions, etc.). Les compétences des uns croisent les compétences des autres, créant un enchevêtrement très difficile à décrypter.

Les collectivités territoriales sont bien plus que de simples échelons administratifs. La plus grande partie de leur activité - c'est surtout vrai pour les communes - consiste à produire des services de proximité : équipements et activités sportives, équipements et activités culturelles comme par exemple : les écoles de musique, les

théâtres, l'opéra, l'aide à domicile, la sécurité (les pompiers), l'état civil, les cimetières, etc. Elles sont présentes dans la vie quotidienne ; elles fournissent à chacun un grand nombre de prestations. Leur importance sociale est donc évidente. Leur poids économique est aussi considérable. En 2003, leur budget s'élevait à 132 millions d'euros, soit la moitié du budget de l'État et elles emploient près de 1 600 000 salariés (la fonction publique territoriale).

Dans la mesure où elles regroupent des services publics, on pourrait croire que, dans le système français, elles sont, comme les services publics de l'État, dirigées par des fonctionnaires. Mais, interroger les habitants d'une ville pour savoir qui dirige la mairie, entraîne une réponse d'une grande simplicité : les dirigeants, ce sont le maire et son conseil municipal ; les dirigeants, ce sont les élus. Les dirigeants d'une collectivité locale ne seraient donc pas des

cadres dirigeants choisis pour leur compétence, mais des élus (les assemblées et leur président) qui tirent leur capacité à diriger du suffrage universel.

### Qui dirige les collectivités territoriales ?

Les dirigeants des collectivités territoriales sont les assemblées élues et leur président ; le maire, le président du conseil général, le président du conseil régional ne sont pas des cadres dirigeants. Ainsi, ce sont des élus qui tiennent leur compétence (leur capacité à diriger) du suffrage universel.

On n'obtiendrait pas la même réponse pour les services de l'État. À la question « *qui dirige ?* », on répondrait : le préfet, le recteur, le procureur, l'ambassadeur, le conseiller d'État, l'inspecteur général des finances, etc. Dans la sphère de l'État, les cadres dirigeants existent de plein droit. Ce sont les hauts fonctionnaires, issus pour la plupart d'entre eux de l'École Nationale d'Administration (ENA) ou de l'École Polytechnique. La fonction publique de l'État, indépendante du politique, développe pour ses cadres dirigeants son propre système de sélection. Ces cadres sont mobiles, ils peuvent changer plusieurs fois de fonction et exercer dans des administrations différentes.

La fonction publique territoriale essaie de se rapprocher de ce modèle : elle a créé, elle aussi, une école (l'Institut des Études Territoriales) qui sélectionne et forme des hauts fonctionnaires territoriaux de catégorie A, les administrateurs, les ingénieurs en chef, les conservateurs, les médecins, etc.

Mais la comparaison s'arrête là : le recrutement effectif n'interviendra qu'après le choix de la collectivité qui peut sélectionner selon ses propres critères. L'ENA hiérarchise les cadres dirigeants par le classement de sortie. Ceci n'aurait aucun sens dans le cadre de la fonction publique territoriale, car, *in fine*, c'est le maire ou le président de l'assemblée élue qui décidera de la fonction de l'administrateur ou de l'ingénieur. Le principe de libre administration des

collectivités territoriales est supérieur à ceux qui organisent la carrière des fonctionnaires. Les hauts fonctionnaires des collectivités peuvent aussi être déchargés de fonctions, c'est-à-dire être mis en demeure d'abandonner leur emploi. Il en va de même de la plupart des emplois fonctionnels de l'État, mais il existe une grande différence : le fonctionnaire de l'État se verra réaffecté dans son corps d'origine, où il y reprendra son activité : un recteur deviendra professeur d'université, un directeur dans un ministère reprendra son activité de conseiller d'État, de conseiller à la Cour des comptes, d'inspecteur général des finances. L'administrateur des collectivités devra trouver par lui-même une nouvelle affectation, sinon il sera pris en charge par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), avec un niveau d'activité très réduit. La fonction publique territoriale s'efforce donc de faire émerger une spirale de cadres dirigeants, selon les critères analogues à ceux qui fonctionnent pour l'État, mais elle se heurte au même problème : le vrai dirigeant, ce n'est pas le fonctionnaire, c'est l'élu dont le choix reste déterminant. Ce principe s'applique pour pourvoir les emplois ; il s'applique aussi pour définir ce que seront les politiques publiques, pour ce que l'on désignerait dans une entreprise ou un groupe, sous la forme d'orientations stratégiques. Il devient alors facile de définir une opposition : les dirigeants des services de l'État sont des techniciens, les dirigeants des collectivités locales des politiques.

### États et collectivités territoriales

État	Collectivités
Techniciens	Politiques
Hauts fonctionnaires	Élus

Les faits montrent que cette opposition doit être dépassée. Depuis les lois de décentralisation de 1982, deux modèles de rationalisation

des décisions en matière de politique publique coexistent plus ou moins : un modèle issu du fonctionnement de l'État Jacobin, fondé sur l'idée que la raison s'applique partout de manière identique ; un modèle plus récent faisant reposer la rationalité de la décision sur la prise en considération de plusieurs points de vue possibles et sur la nécessité de trouver, par négociation, la meilleure solution. Ce second modèle décrit le fonctionnement des collectivités territoriales et amène à mieux situer qui sont réellement les dirigeants.

La construction d'un lycée par une Région, l'implantation dans un département d'un parc d'attractions fondé sur la présentation des dernières innovations technologiques audiovisuelles (le Futuroscope), l'entretien des routes, la mise en place de l'aide à domicile, etc. demandent une excellente maîtrise des données techniques, financières, juridiques. Les décisions publiques prises par les collectivités territoriales exigent la mise en œuvre d'expertises de très haut niveau. Les dirigeants élus ont donc besoin auprès d'eux de fonctionnaires qui maîtrisent toutes ces questions. Ces derniers assurent aussi la maîtrise des services qui mettront en œuvre la politique décidée.

Les dirigeants des collectivités publiques peuvent donc être regroupés en trois catégories : les élus (qui décident) ; les experts (fonctionnaires) qui préparent les décisions et tracent des limites possibles ; les managers (fonctionnaires) qui assurent la direction des services. C'est ce ménage à trois qui est à l'origine de la spécificité du modèle de rationalité que l'on trouve dans les décisions des collectivités territoriales. L'expertise s'inscrit dans le projet d'une assemblée élue et les directeurs des services ont un lien direct avec le politique. Ils ne tiennent pas leur légitimité de ce qu'ils sont, mais du fait d'être choisis par un acteur qui a lui-même été choisi par des électeurs. Alors que le modèle de l'État est plutôt de type aristocratique (la meilleure solution est la solution choisie par les meilleurs dans le secteur concerné). Le

modèle des collectivités locales est plutôt de type démocratique (la meilleure solution est celle qui se construit et se négocie).

### **La spirale dirigeante des collectivités locales**

Elle ne peut, dans ces conditions, être décrite comme homogène. Chacune des catégories de dirigeants se définit par rapport à celle avec qui elle est en relation. Un élu expert, de part sa profession en finances locales, n'aura pas besoin des mêmes compétences chez son directeur financier qu'un maire d'une commune rurale, lui-même agriculteur. Le partage des tâches et la répartition des rôles se font collectivement par collectivité et ils sont remaniés quasiment à chaque élection.

Les collectivités locales, leurs établissements publics, leurs regroupements représentent plus de 50 000 structures. Ce seul chiffre montre à quel point il est difficile de préciser quelle est la nature de leurs dirigeants. À cette première difficulté s'en ajoute une seconde : même si elles possèdent le même statut juridique, la taille et l'importance des populations résidentes modifient leur nature. Le directeur général des services d'une ville de 300 000 habitants n'a pas les mêmes relations avec son maire que le secrétaire de mairie d'une commune de 100 habitants.

Si l'on ajoute que des dispositions juridiques encadrent étroitement le recrutement de hauts fonctionnaires (la collectivité doit dépasser un seuil de population pour avoir le droit de recruter un administrateur), que les emplois fonctionnels (de direction) peuvent être pourvus par d'autres fonctionnaires que les fonctionnaires territoriaux (par la procédure de détachement) ou même par des contractuels, on peut conclure que, volontairement ou non, les collectivités locales n'ont pas voulu que les agents maîtrisant une expertise de haut niveau et ceux chargés de l'encadrement des services ne se constituent en groupes suffisamment puissants pour apparaître comme concurrents des élus, dès lors qu'il s'agit de décider.



Les administrations de l'État y ont vu leur intérêt : elles apportent leur expertise aux collectivités, ce qui est une manière, au moment de la décentralisation, de conserver le pouvoir. Elles proposent leurs hauts fonctionnaires pour assurer la direction de très grandes collectivités, ce qui facilite le dialogue et la mise en place de politiques croisées (État/collectivités locales), ce qui est une autre manière de conserver aux élus l'un de leurs rôles habituels : celui de négociateur avec les services de l'État.

Dans les collectivités territoriales, les décisions sont construites par le couple élus/hauts

fonctionnaires. Mais, dans ce couple, à la différence du système de décision de l'État, le groupe hauts fonctionnaires n'incarne pas la permanence face à la contingence du groupe des élus, remis en cause à chaque élection. Leur statut et leur rôle les enferment aussi dans une contingence relative. Leur force vient de la force du couple et non de leur qualité.

Le succès réel du mouvement de décentralisation, annoncé en 1982, montre que cette organisation atteint, elle aussi, une très grande efficacité.

## Bibliographie

- Cieutat B., commandant général au Plan, *Fonctions publiques : Enjeux et stratégie pour le renouvellement*, La Documentation française, 2000.
- Dreyfus B. (dir.), *Vademecum des collectivités territoriales*, Armand Framel, 2004.
- Lacamp, *La France, une politique de Mandarins ?*, Complexe, 2000.
- Moreau J.-R., Champry A. de, *Identité Mutation et Perspective de la fonction de direction des collectivités territoriales*, CNFPT.
- Schrameck O., *La fonction publique territoriale*, coll. « Connaissance du droit », Dalloz.



# La théorie des organisations et le dirigeant

Jacques ROJOT

Le comportement organisationnel, proche de la théorie des organisations, offre, avec l'analyse du leadership, une piste de réflexion sur le dirigeant. Celui-ci, en effet, tend bien à mettre celui qui décide et dirige sur le devant de la scène, en tant qu'acteur principal. Cependant, le leadership ne vise pas exclusivement les dirigeants, mais propose un cadre plus général.

## Introduction

Tout manager, par définition tout membre de l'organisation qui en encadre et en dirige d'autres, à quelque niveau que ce soit dans la structure, doit présenter certaines des qualités de leader pour exécuter son rôle avec succès. Le dirigeant présente un cas différent. L'appartenance au comité de direction d'une grande organisation pose des problèmes uniques qui ne peuvent se résoudre et se limiter ni au rôle du manager, ni au leadership.

En d'autres termes, tous les managers n'ont pas la vocation, ni sans doute la capacité de devenir dirigeant. Le leadership, pourrait-on dire sans doute, est une conditions nécessaire mais pas suffisante pour le dirigeant. Nous abandonnerons donc cette première piste.

La théorie des organisations peut alors nous apporter un autre éclairage, indépendant et différent, mais sans doute complémentaire de celui du leadership et du comportement organisationnel.

## Des contraintes internes et externes

Deux visions théoriques opposées s'affrontent et sont des incarnations de courants de pensée individualiste ou holiste.

## *L'analyse économique néoclassique*

La première vision est présente dans les analyses qui découlent directement ou partagent et se réfèrent implicitement aux bases des conceptions de l'analyse économique néoclassique. Elle implique que les choix stratégiques dont découle le sort de l'entreprise sont l'apanage du dirigeant, présumé unique, qui éclipse les autres parties prenantes

Son rôle, déterminant, mobilise et forge à son projet les outils matériels et humains nécessaires. Le reste de l'organisation est réduit à une fonction de production. Les facteurs de production, matériels et humains sont achetés sur les marchés, des produits et du travail, en fonction des choix fondamentaux du dirigeant qui est ici réduit à l'entrepreneur.

Ces points de vue, dont les retombées conceptuelles sont présentes dans la théorie traditionnelle de l'organisation, ne prennent en fait en compte que le dirigeant seul.

## *La domination de l'environnement*

En totale opposition se situent les approches se réclamant de la domination de l'environnement, en particulier, celle de l'écologie des

populations d'organisations qui applique aux organisations considérées non plus au niveau individuel, mais au niveau de la population composée des « individus » organisations, les principes que la bio-écologie tire de l'analyse des populations d'êtres vivants.

Le postulat est que les contraintes internes et externes lourdes qui pèsent sur chaque type d'organisation les mettent en état d'inertie structurelle et d'incapacité à mettre en place une stratégie très différente de celle dans laquelle elles ont été ainsi poussées. Un processus de sélection naturelle darwinien, ou lamarkien, suivant les auteurs, va prendre place. Des variations se produisent de façon aléatoire et non volontaire ou planifiée, du fait de l'inertie structurelle dans l'environnement et, en même temps, dans certaines organisations en interne. Toutes les organisations sont en concurrence pour les ressources offertes par l'environnement dont elles ont besoin pour survivre et croître. C'est alors l'environnement qui est optimisateur.

### *L'adaptation des entreprises à l'environnement*

Les organisations dont les variations aléatoires internes s'adaptent le mieux à l'état donné, au même moment, de l'environnement, aléatoire lui aussi, survivront. Ce que fait une organisation dans la population, les efforts des décideurs pour l'adapter, son influence. Quoi que l'organisation fasse, quoi que les dirigeants décident, c'est l'environnement qui sélectionne positivement les combinaisons optimales et imprévisibles d'organisations. Ces combinaisons sont dues aux variations aléatoires internes.

### **De multiples complications s'ajoutent à la théorie**

La théorie explique automatiquement les multiples exemples de parfaits incompetents. Ils se reconnaissent à leur comportement arbitraire et tyrannique. Ils influencent malgré tout les organisations, qui prospèrent néanmoins, et

en tirent une gloire injustifiée, infligeant le spectacle de leur autosatisfaction au grand public par médias interposés pour les plus arrogants d'entre eux et, sinon, à l'audience captive de leurs salariés pour les autres. À l'inverse, elle explique aussi pourquoi des individus parfaitement formés, expérimentés et compétents échouent.

Cependant, tant l'intuition que des exemples concrets nous démontrent que, malgré leur séduction intellectuelle, les deux points de vue extrêmes sont excessifs. D'une part, le dirigeant qui réduit son organisation et ceux qui la composent, à un facteur de production comme les autres, néglige un élément fondamental de productivité et de compétitivité, dans un monde où qualité du service, délais et contact direct avec le client deviennent des facteurs primordiaux de succès ou d'échec. D'autre part, des dirigeants ont créé et imprimé leurs marques sur des entreprises, là où d'autres avaient échoué, ou parallèlement échouaient. La vérité se situe sans doute entre ces deux extrêmes. Ce constat un peu facile demande à être précisé, là aussi au travers des apports de la théorie.

### **Trois ingrédients pour réussir le rôle de dirigeant**

#### *La chance*

Le dirigeant nécessite une part de chance. Il faut reconnaître ici la part de vérité que contiennent les théories de la domination de l'environnement. Le hasard joue un rôle dans le succès, comme dans l'échec, même si, en cas de succès, nous tendons à minimiser sa part et inversement en cas d'échec, comme le démontrent les théoriciens des heuristiques cognitifs. C'est d'ailleurs le cas pour chacun. Être au bon endroit au bon moment est bien une condition de succès.

Il est prudent de s'en tenir à des illustrations historiques, car ce constat n'est pas forcément bien accueilli par ceux qui ont brillamment réussi. Par exemple, la période de croissance

qui a suivi la Seconde guerre mondiale aux États-Unis, alors que le consensus prévoyait un refroidissement après la période dynamique d'économie de guerre, a transformé la politique d'expansion adoptée par les dirigeants de Sears and Roebuck en un succès majeur. Son concurrent de l'époque, plus prudent, ne s'est jamais remis de l'écart ainsi creusé. À l'inverse, un brutal retournement de conjoncture, tout aussi imprévisible, aurait sans doute mis fin, peut-être pour longtemps, à ces ambitions, sinon à l'existence même de l'entreprise.

### *La compétence et la personnalité du dirigeant*

La chance est cependant loin de suffire, ne serait-ce que parce qu'il faut savoir la saisir, quand elle se présente. « *Un grand homme est celui qui voit vite, loin et juste* », écrit Montesquieu. Cela reste très vrai et c'est ce qui fait le grand théoricien. Cependant, cela ne suffit pas au bon dirigeant.

En d'autres termes, le dirigeant doit savoir lire une situation de gestion et c'est déjà beaucoup. En plus de cette qualité, qui fait le bon analyste théorique, il lui faudra la capacité à traduire sa vision en action, compte tenu des contraintes de l'environnement.

### *Savoir jongler sur le fil étroit des contraintes institutionnalisées*

Les contraintes se font de plus en plus lourdes, comme nous le démontrent les analyses issues du néo-institutionnalisme. Dans le tissu économique et social des pays modernes, certaines pratiques sont institutionnalisées et sanctionnées par la communauté de référence, à laquelle appartiennent le dirigeant et son entreprise, à tel point que le comportement qui tendrait à s'en affranchir apparaîtrait déviant, dangereux sinon punissable. Ceci est le cas, même si l'efficacité de ces pratiques dans un cas de figure donné précis est discutable, voire contre-productive. Effectivement, de grandes

tendances sont suivies par un grand nombre d'entreprises présentes sur un marché donné.

Il est de bon ton dans certains cercles (de qualité, qualité totale, reengineering, etc.) de se moquer des modes managériales. Pourtant, dans les sociétés développées, des éléments sont institutionnalisés dans l'environnement des entreprises. Des professions (comptables, analystes ou travailleurs sociaux), des politiques (dépenses de publicité, GRH, sélection psychologique du personnel, intégration des jeunes, féminisation des cadres), des programmes (communication externe, qualité totale, information des actionnaires) sont créés en même temps que les produits et les services que les entreprises fournissent. Ceci entraîne la création de nouvelles organisations et l'adoption forcée de nouvelles pratiques et procédures par celles qui existent.

Les entreprises sont ainsi conduites, indépendamment de leurs besoins et contraintes techniques et de marché, à adopter des pratiques et des procédures définies par les concepts prévalant, rationalisés, de ce que devrait faire une entreprise, et institutionnalisés dans la société. Celles qui le font avec succès augmentent leur légitimité et leurs chances de survie par l'obtention du soutien de leur environnement, mais sans rapport avec la valeur intrinsèque de ces politiques, procédures et pratiques, qui ne sont pas forcément adaptées à leurs besoins spécifiques. Peut-on, par exemple, imaginer une université sans deuxième cycle, une entreprise qui sélectionne son personnel au hasard ou refuser d'employer aucun diplômé en comptabilité ?

L'emploi des éléments institutionnalisés établit une organisation appropriée, rationnelle et moderne et démontre un caractère responsable, aussi bien qu'il protège contre l'accusation éventuelle de négligence, ou même contre d'éventuelles mises en cause judiciaires.

### **Qu'est-ce qu'un bon dirigeant ?**

Le bon dirigeant est donc celui qui a de la chance, des qualités de vision, des compétences

d'action et qui sait jongler sur le fil étroit des contraintes institutionnalisées, en les adaptant aux besoins de son organisation.

C'est là aussi que le talent du dirigeant s'exprime. Là où un autre ne voit que des petits aménagements à apporter à l'habitude, il discerne le besoin d'évolution profonde. Il y ajoute la capacité à faire passer dans les faits cette évolution. L'importance de l'application du diagnostic, au-delà de l'analyse pertinente des situations de gestion, du passage à l'action après la compréhension, est à nouveau soulignée. Les deux, comme le démontrent certains néo-institutionnalistes, relèvent de deux logiques différentes, difficiles de combiner. Dans la dirigeance, l'application est fondamentale, même si l'art conceptuel est plus complexe.

### Concepts de récursivité et de structure

Pour expliciter ce point, nous devons recourir à deux concepts un peu plus avancés : la récursivité et la structure. L'un est partagé par nombre des théoriciens de la complexité, dont Edgar Morin, l'autre est tiré de l'apport spécifique d'Anthony Giddens.

#### *Récursivité, condition de la mémoire et de la culture organisationnelle*

Les activités sociales, et donc organisationnelles à un niveau plus limité, des êtres humains sont récursives, comme d'autres éléments auto-reproducteurs dans la nature, c'est-à-dire, qu'elles ne sont pas créées *ab initio* par les acteurs sociaux, mais recréées sans cesse par eux, en faisant usage des moyens mêmes qui leur permettent de s'exprimer en tant qu'acteurs.

Des conditions permettent les activités des acteurs et, dans et à travers leurs activités, ces acteurs produisent et reproduisent les conditions qui rendent ces activités possibles. Pour prendre un exemple, parler une langue est une activité qui crée la langue partagée par ceux qui la connaissent, mais c'est cette langue qui leur donne les moyens de s'exprimer.

La récursivité est la condition de la mémoire et de la culture organisationnelle. Le risque est qu'elle tourne en boucle. La première qualité du grand dirigeant, si l'on veut essayer de la conceptualiser, est celle, exceptionnelle, qui lui permet aux points essentiels d'introduire des modifications dans la boucle récursive ou, à l'inverse, la fermer. Il ne s'agit là que d'une illustration d'une idée plus généralisable.

#### *Comment cadrer le rôle du dirigeant : la structure*

La structure, au sens que lui donne Giddens, permet de cadrer de plus près le rôle du dirigeant. Dans cette optique, les relations sociales ont une dimension syntagmatique et une dimension paradigmatique :

- la première vise le développement, dans l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales qui comprennent la reproduction de pratiques spatio-temporellement situées ;
- la seconde concerne un ordre virtuel de modes de structuration récursifs, permettant la reproduction de ces pratiques sociales.

La structure se réfère, dans cette seconde dimension, aux propriétés structurantes qui favorisent la capture de l'espace-temps dans les systèmes sociaux, favorisant les pratiques sociales similaires dans des étendues variables de temps et d'espace et donnant à ces pratiques un caractère systémique. La structure ainsi comprise est un ordre virtuel. Elle se situe hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination, sous la forme de traces en mémoire des agents avec un caractère récursif.

L'exemple de la langue illustre bien la distinction entre structure et système, même si Giddens prend explicitement soin de préciser que la société ne se réduit pas à la langue :

- la parole est située, localisée dans le temps et l'espace, alors que la langue est virtuelle et hors du temps ;

- la parole présuppose un sujet, alors que la langue est spécifiquement sans sujet, même si elle existe en tant que telle et qu'elle est produite par des parleurs ;
- la parole reconnaît toujours potentiellement la présence d'un autre, alors que la langue n'est ni un produit orienté d'un agent, ni orientée vers un autre agent.

### Conclusion

Ce modèle, élaboré par Giddens au niveau de la société globale, bien que ce dernier recon-

naisse explicitement qu'il peut opérer à d'autres niveaux, si nous l'appliquons aux organisations, contient une définition, sinon une explication cohérente du rôle du dirigeant. En ce sens, il démontre la capacité de capturer l'espace-temps dans un système organisationnel ordonné, obéissant à une structure, ordre virtuel qu'il a créé, inspirant les pratiques récursives qui permettent sa continuité et, éventuellement, son changement.

### Bibliographie

- Desreumaux A., *Théorie des Organisations*, Caen, EMS, 1998.  
Plane J.-M., *Management des Organisations*, Dunod, 2003.  
Rojot J., *Théorie des Organisations*, ESKA, 2<sup>e</sup> éd., 2005.

# Gérer la moindre performance des collaborateurs

Jean-François MANZONI, Jean-Louis BARSOUX

Pour de nombreux dirigeants, gérer les collaborateurs moins performants représente un véritable défi. Nos recherches révèlent en effet que les efforts de nombre de dirigeants pour améliorer le niveau de ces collaborateurs vont souvent à l'encontre du but recherché. Leur approche, au lieu d'aider ces subordonnés, tend plutôt à les décourager et les conduire à l'échec. Ce chapitre examine les causes et les conséquences de ce paradoxe et formule des recommandations opérationnelles.

## Introduction

Diriger avec efficacité, dans un monde hautement compétitif, demande une large palette de compétences. Les dirigeants doivent comprendre les leviers et les interfaces clés de leurs secteurs, prendre des décisions stratégiques concernant les créneaux sur lesquels ils veulent être présents et, pour chacun de ces créneaux, définir le positionnement stratégique idéal pour l'entreprise. Ils doivent être les architectes de l'entreprise, savoir réorganiser la structure, les systèmes et les procédés de l'entreprise pour orienter la conduite des employés et, à long terme, façonner la culture d'entreprise. Ils doivent également être capables de susciter la collaboration d'autres interlocuteurs importants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise - employés, membres du conseil d'administration, représentants syndicaux, actionnaires, clients, analystes, journalistes et membres du gouvernement, entre autres.

L'importance de chacun de ces rôles pour la réussite du dirigeant dépend de divers facteurs.

Elle dépend, par exemple, du statut hiérarchique du dirigeant : est-il à la tête d'une usine, d'une filiale, d'un service ou de l'ensemble de l'entreprise ? Elle dépend également de la santé des affaires et des difficultés auxquelles il doit faire face : Sa mission est-elle de maintenir de bons résultats ou d'essayer de reconstruire après une crise ?

Nombre de ces aspects du métier de dirigeant sont traités dans cette encyclopédie. Notre contribution se concentre quant à elle sur une question plus fondamentale du métier de patron, qui concerne aussi bien les P-DG que les managers de premier niveau : comment obtenir le meilleur de ses collaborateurs directs, et particulièrement de ceux en qui on a moins confiance.

## Performance décroissante et malaise croissant

Les dirigeants éprouvent peu de difficultés à travailler avec leurs meilleurs collaborateurs. Ces subordonnés prennent les problèmes en

main, ils sont ouverts au changement, ils ont de bonnes idées et tiennent leurs engagements. Le problème, c'est que tous les collaborateurs ne sont pas ainsi. Les dirigeants ont aussi affaire à des subordonnés bien moins pro-actifs, énergiques ou consciencieux, qui se montrent peu enclins à « se surpasser ». S'ils ne se situent pas encore dans la zone inacceptable, leur performance est rarement plus que satisfaisante, et s'assurer que leur performance reste acceptable est l'une des préoccupations majeures du dirigeant. Ces employés accaparent souvent bien plus que leur part de l'énergie et de l'attention du dirigeant, en plus de provoquer chez lui une frustration considérable.

Ce qui est déconcertant, c'est que les dirigeants gèrent ces collaborateurs d'une manière qui n'améliore guère la situation, et bien souvent la dégrade. Nous avons appelé ce paradoxe le « syndrome de l'échec programmé »<sup>1</sup>. Il s'agit d'un cercle vicieux qui prend au piège deux individus, par ailleurs raisonnables et compétents, et aboutit à une situation de performance décroissante et de malaise croissant. Le point essentiel étant que ce ne sont ni des mauvais dirigeants ni des subordonnés à problèmes, mais seulement des individus bien intentionnés et potentiellement compatibles, qui se trouvent entraînés dans une dynamique qui va souvent de mal en pis. Avant d'étudier comment et pourquoi ce phénomène se produit et ce que les dirigeants peuvent faire pour y remédier, examinons d'abord comment ce processus est déclenché.

### Le facteur déclencheur

Le syndrome de l'échec programmé se déclenche quand le dirigeant pense que le subordonné ne possède pas « ce qu'il faut » pour réussir ; nos recherches montrent que ces doutes s'insinuent aussi rapidement qu'insidieu-

sement dans son esprit. La faible performance du subordonné joue souvent le rôle de déclencheur des premières inquiétudes du dirigeant. Mais des études indiquant que les relations entre dirigeant et subordonné deviennent prévisibles en moins d'une semaine suggèrent que d'autres facteurs, sans rapport avec la performance, sont également déterminants<sup>2</sup>. Nos propres études indiquent en effet que les craintes initiales du dirigeant dépendent plus souvent de l'attitude qu'il perçoit de son subordonné que des performances proprement dites de ce dernier. Qu'elle soit ou non fondée, la perte de confiance du dirigeant envers le subordonné est généralement à l'origine du processus.

Anticipant des problèmes de performance, le dirigeant accorde davantage de temps et d'attention au subordonné. Il va donner davantage d'instructions dès le début des projets et formuler ses indications de manière plus directive. Il va surveiller les résultats du subordonné de plus près et s'impliquer au moindre de signe de problème, ou bien il va insister pour avaliser les décisions qui sont du ressort de l'employé et demander à voir des traces écrites. De telles mesures sont destinées à accroître la performance et à empêcher le subordonné de commettre des erreurs, mais ce n'est pas ainsi que ce dernier les comprend. Nos recherches montrent que les collaborateurs perçus comme moins performants (CPMP) réagissent souvent négativement à la surveillance et au contrôle accrus du dirigeant, ce qui entraîne une détérioration de la performance plutôt que le progrès escompté. Il y a trois explications principales à cela.

### Les biais de confirmation

À partir du moment où le dirigeant commence à avoir des réserves sur les compétences d'un subordonné, un certain nombre de biais

1. Manzoni J.-F., Barsoux J.-L., *Relations difficiles au travail, Rompre le cercle vicieux*, Village Mondial, 2004.
2. Pour un bon exposé de ces études, connues sous le nom de théorie LMX (Leader Member eXchange theory), cf. Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, 1998.



de confirmation se mettent en place dans son esprit. Le monde de l'entreprise, foisonnant d'informations pour beaucoup ambiguës, laisse toute latitude aux biais cognitifs. À partir du moment où le dirigeant doute d'un employé, il va interpréter négativement les actions ou les résultats ambigus de ce collaborateur. En d'autres termes, les dirigeants verront ce qu'ils s'attendent à voir, ils se rappelleront ce dont ils veulent se rappeler et ils interpréteront les résultats incertains de façon à confirmer leurs impressions initiales.

Une illustration classique de ce biais met en présence une classe d'étudiants et un professeur invité<sup>1</sup>. On prévient la moitié des étudiants de s'attendre à quelqu'un de « plutôt froid, actif, critique, qui a l'esprit pratique et qui est résolu ». Pour l'autre moitié de la classe, on remplace simplement le mot « froid » par « chaleureux ». Lorsqu'on demande aux étudiants de noter le professeur après son intervention, ceux qui attendaient quelqu'un de chaleureux lui donnèrent une bien meilleure note que les autres. Ils l'avaient trouvé plus attentionné, décontracté, sociable et même doté du sens de l'humour. Changer seulement un mot dans la description du professeur avait suffi à attirer l'attention des étudiants sur différentes facettes de sa performance et de sa personnalité.

Si l'on transpose ce phénomène aux dirigeants qui ont repéré des « collaborateurs moins performants » dans leurs équipes, on comprend alors comment ces dirigeants peuvent s'attarder sur les aspects négatifs d'une performance, tout en négligeant ses aspects positifs. Pourquoi n'attribue-t-on pas le mérite de leur réussite à certains subordonnés ? Simplement parce que le dirigeant estime que ce résultat est dû à la chance, à des pratiques douteuses ou à une aide extérieure et non à la capacité de jugement, à l'effort ou à la compétence du subordonné.

### Des attentes limitées

Ce n'est pas seulement la perception sélective du dirigeant mais aussi son comportement qui pose problème. Sa forte implication et sa surveillance accrue traduisent des attentes limitées et ont un effet négatif sur la motivation du subordonné. Plusieurs formes de comportements traduisent ces faibles attentes : soupirs d'impatience ou de frustration, moins de contacts visuels, de signes de tête et de sourires, moins de temps passé à plaisanter. Les subordonnés repèrent ces comportements car ils sont extrêmement sensibles aux signaux comparatifs qu'envoie le dirigeant. Ils observent comment celui-ci se comporte avec eux et avec les autres, ils entendent ce qu'il dit et ce qu'il ne dit pas, ils remarquent son langage corporel, ils sont attentifs au ton et à la sincérité des encouragements. Les dirigeants révèlent de multiples manières ce qu'ils pensent véritablement de leurs collaborateurs directs.

Un vaste corps de recherches connu sous le nom d'effet Pygmalion/Golem illustre l'impact des attentes du dirigeant sur la performance des subordonnés<sup>2</sup>. Ces recherches révèlent que la performance des individus s'adapte, à la hausse ou à la baisse, aux attentes de leurs supérieurs. Des études dans des cadres divers ont montré qu'en manipulant les attentes des professeurs, des officiers ou des dirigeants sur le potentiel des individus qu'ils encadraient, on obtenait un impact sur la performance de ces sujets, comparée à celle de groupes témoins. Ainsi, une fausse information sur les capacités d'un individu peut, avec le temps, provoquer des différences de performance. Ce qui est encore plus préoccupant, c'est que la recherche montre qu'il suffit d'une semaine aux subordonnés pour repérer et intégrer ces attentes – et aux effets pour se manifester par de mauvais résultats. Cela implique que, quelles que soient leurs capacités, la

1. Kelley H., « The warm-cold variable in first impressions of persons ». *Journal of Personality*, n° 18, 1950.  
2. Eden D., *Pygmalion in Management*, Lexington Books, 1990.

résistance des individus face à de faibles attentes est souvent limitée et de courte durée.

Ces découvertes concordent avec les témoignages recueillis lors d'entretiens effectués au cours de nos recherches, et qui montrent qu'une fois que les CPMP ont perdu confiance en leurs capacités, ils remettent en cause leur propre raisonnement, deviennent anxieux quant à leur performance, hésitent à prendre des risques et, s'attendant aux reproches, se cherchent des excuses à l'avance. Ils en arrivent à se concentrer davantage sur ce qui pourrait mal se passer qu'à se préoccuper de leur tâche. Ainsi que nous le disait l'un des participants : *« Mon chef m'explique comment faire chaque chose en détail. Plutôt que d'argumenter avec lui, on finit par penser "Allez, dites-moi seulement ce que vous voulez que je fasse et je le ferai". On devient un robot. »*

### *Des contraintes pratiques*

La performance du subordonné n'est pas seulement affectée par le fait que le dirigeant le sous-estime et n'a pas confiance en lui. Il y a aussi des contraintes pratiques qui l'empêchent de prouver au chef qu'il se trompe. Le type de tâches qu'on lui confie en est l'exemple le plus frappant. Les CPMP héritent des tâches les plus routinières, le moins stimulantes ou qui offrent le moins de possibilités de développement. Il est peu probable qu'ils aient de la marge en matière de ressources, ni qu'ils aient la possibilité de choisir leurs collaborateurs parmi les meilleurs employés. En de pareilles circonstances, ces restrictions de leur autonomie diminuent les opportunités de développer ou de suivre leurs idées ainsi que leurs chances de briller. Au cours de discussions avec des groupes de cadres, nous avons découvert nombre d'autres contraintes quand nous leur avons demandé s'ils faisaient la différence entre les meilleurs et les moins bons collaborateurs et comment ils se comportaient à leur égard.

L'une des critiques adressées aux CPMP est qu'ils n'ont pas de vision d'ensemble. Les diri-

geants disent que ces subordonnés ont tendance à être bornés et à se perdre dans les détails. Ces mêmes dirigeants disaient moins d'une demi-heure auparavant qu'ils appréciaient de pouvoir compter sur leurs meilleurs collaborateurs comme partenaires d'échange pour tester leurs idées, alors qu'ils ne dialoguaient pas tellement avec leurs CPMP. Mais si les dirigeants échangent peu sur la question de la vision d'ensemble, comment peuvent-ils attendre des CPMP qu'ils en aient une ? De la même manière, les dirigeants reprochent à leurs CPMP de ne pas déléguer assez. Comment pourraient-ils déléguer une autonomie dont ils ne disposent pas ? Comment pourraient-ils laisser la liberté d'agir à leurs propres subordonnés, alors que leur chef est tout près et qu'il surveille chacun de leurs faits et gestes ?

Indépendamment de la question de leur moindre performance, la manière dont les CPMP peuvent se débarrasser de cette étiquette n'est pas évidente. Du point de vue du collaborateur sous-estimé, la situation ressemble à un engrenage. Pour s'en sortir, ils doivent améliorer leur performance, mais pour améliorer leur performance, ils ont besoin du soutien, de l'attention et des défis qui ne sont offerts qu'aux « meilleurs collaborateurs ». Étant donné la façon dont le dirigeant les traite et interprète leurs actions, les CPMP n'ont aucun espoir d'atteindre les niveaux de performance de leurs collègues jugés meilleurs.

### **Le rôle du subordonné**

Dans de telles conditions, on comprend facilement que certains subordonnés commencent à considérer leur chef comme quelqu'un de déraisonnable et d'injuste qui ne leur donne même pas leur chance. Bien sûr, le fait que le subordonné catalogue ainsi le dirigeant ne fait qu'empirer les choses, déclenchant les mêmes biais de confirmation, en sens inverse. Un subordonné qui pense que son chef est buté remarquera et se souviendra des moments où celui-ci n'a pas écouté, mais ne tiendra pas

compte des questions sur lesquelles il s'est montré ouvert d'esprit, ou bien il les minimisera. De même, le subordonné prendra pour preuve de préjugé ou d'insensibilité une décision allant à son encontre, plutôt que pour le reflet de la charge de travail du dirigeant, de contraintes budgétaires ou de pressions internes.

Au-delà de ces biais de confirmation, il y a des actes. Qu'ils le fassent consciemment ou pas, les CPMP peuvent inciter le dirigeant à mal se comporter. Des subordonnés désabusés peuvent, par exemple, ne pas tenir compte d'un feedback critique qui serait motivé par la méfiance du chef à leur égard et non par leurs propres défauts de performance. Lorsque le dirigeant s'aperçoit qu'on n'a pas tenu compte de son feedback, il se met en colère et donne des instructions encore plus directives, venant alors confirmer le subordonné dans l'opinion qu'il est dur et injuste. Les subordonnés peuvent également déclencher la colère du dirigeant, en soulevant des questions dont celui-ci ne veut pas entendre parler ou qui, à ses yeux, ont déjà été résolues. Ils peuvent le prendre au dépourvu ou émettre une suggestion au moment où le dirigeant n'a pas la disponibilité d'esprit pour s'y consacrer. Il y a maintes choses que le subordonné peut faire, délibérément ou non, pour contrarier le dirigeant et, en même temps, se permettre de dire après coup : « Tu vois, je t'avais bien dit qu'il n'écouterait pas ». Tout comme les dirigeants peuvent entraîner leurs subordonnés à une faible performance, les subordonnés peuvent inciter leur chef à se conduire de manière déraisonnable.

Bien qu'allant à l'encontre du but recherché, un tel comportement permet au subordonné de rejeter le blâme d'une relation problématique sur son « impossible » chef et de diminuer sa propre responsabilité dans le processus. Ce type de raisonnement concorde avec les recherches sur l'auto-handicap, qui soutiennent que les individus qui anticipent une piètre performance vont parfois jusqu'à saboter leurs propres chances de réussite. S'il est relativement

facile d'accepter qu'on a échoué en raison d'un conflit de personnalités avec un dirigeant déraisonnable, échouer parce qu'on n'avait pas les capacités pour réussir est autrement douloureux. De cette manière, au moins, le subordonné protège son estime de soi ainsi que le sentiment de sa compétence.

En plus de nourrir la relation défailante entre dirigeant et subordonné, cette attitude revancharde rend encore plus difficile l'interruption de la dynamique. Chacune des parties se comportant désormais comme l'autre s'y attend, toutes deux tombent alors dans le piège aveuglant d'un double processus auto-réalisant.

### Recommandations pour agir et prévenir

Les problèmes mal posés sont difficiles à résoudre. Afin de parvenir à rompre le cercle vicieux, dirigeant et subordonné doivent se défaire de leur contribution partagée à la sous-performance du subordonné, et cela nécessite un dialogue.

Le processus ne peut réussir que si le collaborateur accepte de donner leur chance au dirigeant et à la méthode, mais c'est bien au dirigeant de lancer ce processus. Le cœur de la démarche est un échange ouvert entre les deux parties qui doivent essayer de se mettre d'accord sur :

- les symptômes (mauvaise performance) ;
- le diagnostic (causes sous-jacentes du problème, y compris la façon dont le comportement du chef a affecté la performance) ;
- le traitement (ce que chaque partie doit faire pour améliorer la situation) ;
- la manière d'éviter la rechute, en offrant la possibilité d'aborder les problèmes plus tôt.

Cet échange doit être précédé par une réflexion personnelle qui doit permettre aux deux parties de s'ouvrir à la possibilité que leur vision de la situation et de la relation n'est peut-être pas la bonne. Si le dirigeant se présente armé de sa conviction que le collaborateur seul est à blâmer, l'entretien s'apparentera rapidement

à une séance de feed-back et aura le même résultat décevant.

Il est possible que, en dépit de la bonne volonté des deux parties, la relation ou la performance du subordonné ne s'améliore pas. Au moins, le désaccord est clair aux yeux des deux parties et le dirigeant peut prendre les mesures nécessaires, soit pour redéfinir les tâches en fonction des points forts du subordonné, soit pour le changer de poste. Même dans l'éventualité que le subordonné s'en aille, le processus suivi a été juste, ce qui - selon les recherches en justice procédurale - rend les résultats, même négatifs, plus faciles à accepter des deux côtés<sup>1</sup>.

Le scénario idéal est avant tout d'empêcher de tels cercles vicieux de se développer. Au cours de nos recherches nous avons rencontré des dirigeants qui réussissent à développer des spirales positives avec tous leurs subordonnés, y compris les collaborateurs les plus faibles. La différence principale tient dans leur capacité à créer un contexte où la communication est plus facile dans les deux sens, où le subordonné est à l'aise pour transmettre des informations au dirigeant et où il est prêt à accepter les feed-backs et les suggestions de son chef, ainsi qu'à s'y conformer. Nous ne prétendons pas que ce genre de contexte soit facile à créer, mais les trois mesures suivantes peuvent largement y contribuer.

### *Cadrer la relation*

De fréquents contacts pendant la période de construction de la relation offrent l'opportunité au dirigeant de communiquer ses priorités, sa façon d'évaluer la performance, sa gestion du temps et ses attentes en communication. Afin d'empêcher les malentendus, le dirigeant peut être plus clair sur son style de management, sa manière de travailler, ce qu'il apprécie et ce qu'il n'aime pas. Cette mise au point aide à pré-

venir l'installation de mauvaises dynamiques, souvent nourrie par des attentes non formulées ou une ambiguïté sur les priorités. Le dirigeant a parfois peur d'être vu comme un micro-manager, pourtant, son implication au début de la relation n'est pas menaçante pour les subordonnés, car elle n'est pas liée à un problème de performance. Elle fait partie du processus normal d'adaptation et peut être réduite peu à peu. Adopter l'approche inverse pour « voir comment ça se passe », sans s'impliquer au départ, signifie que chaque intervention ultérieure signalera que quelque chose ne va pas, ce qui sera plus menaçant pour le subordonné. Au cours de cette période de construction de la relation, les subordonnés doivent être invités à avoir la « garde partagée » de la relation et donc à avertir le dirigeant s'ils pensent qu'un problème se pose entre eux.

### *Intervenir plus tôt*

Si un problème peut être identifié par un subordonné, il peut aussi l'être par le dirigeant, ce qui demande une réponse rapide. Les gros problèmes sont souvent au départ de petits problèmes, faciles à résoudre si l'on s'y attaque à temps. Plus les dirigeants retardent le moment d'initier une discussion, plus souvent le subordonné aura eu l'occasion de répéter la même erreur (à supposer que ce soit une erreur !) et donc plus grande sera la frustration du dirigeant lors de la réunion. Parallèlement, le subordonné sera à même de penser : « Mais si ça l'agaçait à ce point-là, pourquoi n'a-t-il rien dit avant ? ».

### *S'investir dans la relation*

Le fait de passer du temps avec chacun de ses subordonnés permet au dirigeant d'avoir une bonne connaissance des forces, des faiblesses, des motivations et des préférences individuelles. Si les dirigeants connaissent leurs subordonnés en tant qu'individus, ils seront

1. Konovsky M.A., « Understanding procedural justice and its implications ». *Journal of Management*, n° 26 (3), 2000.

moins susceptibles d'émettre des jugements hâtifs, de distribuer les tâches de façon précipitée ou de faire des généralisations sans fondement - ni de les mettre à l'écart prématurément, ce qui aurait pour effet de déclencher un processus auto-réalisant. Du point de vue des subordonnés, le fait que le dirigeant investisse de son temps est un signe de respect et d'intérêt. Ils prendront probablement les critiques de manière plus constructive s'ils sentent que leur chef est capable de faire la différence entre *eux* et leur *performance*. L'existence d'un rapport personnel aide à diminuer l'anxiété et l'attitude défensive, liées au fait de recevoir un feedback ou d'ailleurs, la réticence à aller voir le chef pour lui demander son avis.

## Conclusion

Le but n'est pas que les dirigeants adoptent la même attitude avec tous leurs subordonnés. À un moment donné, certains auront plus d'expérience, seront plus compétents ou plus motivés que d'autres. Les managers ont des obligations de résultats et ils ont intérêt à confier les tâches essentielles aux individus qui sont les plus susceptibles de les mener à bien et

à surveiller de près la performance des subordonnés en qui ils ont le moins confiance.

Le problème n'est pas que les dirigeants traitent différemment leurs plus mauvais collaborateurs, mais que leur façon de faire traduit leur sous-estimation de leurs collaborateurs et leurs faibles attentes en termes d'amélioration. La plupart des subordonnés accepteront et accueilleront favorablement, que leur chef s'implique de manière ponctuelle et re-négociable dans les dossiers les plus difficiles pour eux. Ce qui détruit leur motivation, c'est la surveillance intense, sans espoir d'amélioration, de toutes leurs activités.

Les dirigeants peuvent mettre en place des dynamiques plus positives avec leurs subordonnés, mais ils devront y consacrer plus de temps au départ, tant qu'eux-mêmes et leurs subordonnés sont encore influençables. Construire la relation avec ses subordonnés n'apparaît pas comme la priorité lorsqu'on prend de nouvelles fonctions, mais c'est pourtant dans cette période que se constitue le tremplin qui permettra au dirigeant, une fois l'équipe lancée, de trouver le temps de s'occuper de ses autres interlocuteurs et de ses autres activités.

# Manager les talents

Pierre MIRALLÈS

L'article introduit la notion de management des talents pour caractériser certaines pratiques (comme le *scouting*, le *coaching* ou le *casting*) qui font appel aux ressources incorporées de certaines personnes clés de l'entreprise, pour lui permettre d'acquérir un avantage compétitif. Il explique pourquoi le management des talents ne peut se concevoir que dans sa relation à la gestion des talents, terme qui caractérise les pratiques de gestion de soi des individus de talent.

## Introduction

Les années 2005 et suivantes verront le retrait de la vie active de cohortes de *baby-boomers*. Les conditions de leur remplacement par les classes d'âge entrant sur le marché du travail soulèvent de nombreuses interrogations, compte tenu de l'évolution démographique de la plupart des pays du Nord, où ces mouvements risquent d'entraîner un sévère déficit de main-d'œuvre qualifiée. Simultanément, la mondialisation se concrétise par un phénomène d'hypercompétition entre firmes, tel qu'il a été théorisé par R. d'Aveni, il y a quelques années (1994, 2002). L'hypercompétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (comme par exemple le coût de production ou les barrières à l'entrée), mais dans lequel les différents compétiteurs recherchent des combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le délai de mise en marché, la qualité, la capacité financière, la technologie, l'innovation, etc.

Par ailleurs, nos économies se « déforment » dans le sens du renversement de la proportion

traditionnelle entre coûts de conception et coûts de production des biens et des services. Selon D. Pineau-Valencienne (2003), de 30 % des coûts totaux, les coûts de conception - R & D, design, marketing, etc. - seraient passés à 70 % du coût de revient des produits mis sur le marché actuellement, les coûts de *manufacturing* suivant l'évolution inverse. Cette déformation, suscitée ou encouragée par la diffusion des technologies de l'information, s'accompagne d'une augmentation considérable de l'incertitude et des risques auxquels sont confrontés les entreprises. En effet, celles-ci sont désormais appelées à remettre en jeu leur position sur le marché pratiquement à chaque sortie d'un nouveau produit, ou au moins d'une nouvelle génération de produits. Raréfaction de la ressource humaine, mondialisation et hypercompétition, déformation de nos économies par le transfert massif de la valeur vers les processus amont, ces phénomènes créent des conditions qui tendent à renforcer considérablement les exigences de compétence et d'implication des salariés. Dans un tel environnement où la navigation se fait de plus en plus « à vue », les instruments de bord font défaut. Il



faut faire confiance avant toute chose aux hommes et à leurs ressources adaptatives : l'époque est au *management des talents* et le pouvoir échoit souvent aux individualités capables de « faire la différence ».

## Le management des talents

Notre hypothèse, en effet, est que la performance de nombreuses organisations dans cet univers incertain repose avant tout sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes clés, que nous désignerons par le nom de « talents ». Ces individus ne sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. C'est, par exemple, le cas du présentateur du « 20 heures », du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football, etc. Cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas exercer tout métier avec talent, mais simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur de performance pour l'organisation. Ainsi, le management des talents ne concerne ni tous les individus qui composent une organisation, ni toutes les organisations : il naît de la rencontre entre des situations exigeantes et des personnalités exceptionnelles. Aux antipodes d'un modèle universaliste, il va polariser son intérêt sur ce qui fait la singularité des sujets et des situations.

Parmi les industries concernées par le management des talents, se trouvent en particulier celles qui sont marquées par l'innovation permanente, soit en raison de l'effervescence technologique (communication numérique, biotechnologies, etc.) ou encore celles dont les produits découlent directement de la valorisation de la recherche (industrie pharmaceutique, par exemple), c'est-à-dire d'un processus imprévisible par nature. Les métiers caractérisés par le « temps réel », c'est-à-dire dont la performance dépend de la vitesse et la justesse de réaction d'individus placés en position à la fois décisionnelle et opérationnelle sur un "terrain"

sensible, sont aussi amenés à faire appel aux talents : que l'on songe aux pilotes de chasse ou aux équipes d'interventions spéciales de l'armée, aux sportifs qui jouent leur carrière en quelques secondes aux Jeux Olympiques, etc. Une autre catégorie importante d'organisations concernées par le talent regroupe celles qui exercent ce que l'on pourrait appeler les « métiers de l'unique » (mode, design, spectacle vivant, médias...), c'est-à-dire ceux dans lesquels le produit revêt par essence le caractère d'un prototype, et qui sont donc « condamnées » à l'excellence, à la création, à la remise en question permanente. L'ensemble de ces industries et de ces métiers pour lesquels la notion de talent est pertinente, nous les appellerons *talent intensive*, ou *talent sensitive*.

## Que dire du management des talents aujourd'hui ?

Les recherches en cours définissent le talent d'un individu comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées et incorporées dans l'individu qui en est le dépositaire (le « talent », par métonymie). Ces ressources recouvrent des caractéristiques physiques, cognitives, conatives et émotionnelles, et constituent une idiosyncrasie, c'est-à-dire un actif spécifique. Ces ressources présentent à l'origine les caractéristiques d'un potentiel qui, grâce à un apprentissage et à une préparation adaptée, s'actualise dans des compétences relatives à une activité valorisée dans l'organisation, et s'exprime par des performances exceptionnelles et répétées, le plus souvent reconnaissables à un style unique. Ce style est une propriété relationnelle dans la mesure où il exprime à la fois des traits profonds de la personnalité du talent, dont il est en quelque sorte la projection dans l'activité, mais constitue aussi le moyen de différenciation du talent sur son « marché », l'arme dont il se dote pour se « faire une place » dans son métier.



Plus brièvement et de façon plus opérationnelle, on peut caractériser plus simplement le talent par l'équation : **talent = excellence + différence**

Cette formule met l'accent sur l'essentiel : le terme de talent traduit l'investissement de l'intégralité de la personne dans la performance supérieure, obtenue dans une activité ou une sphère d'activités particulière. Cette performance est obtenue à partir de dispositions personnelles, c'est-à-dire à la fois des capacités et des orientations, renforcées au cours du processus d'apprentissage par l'expérience de la réussite. Cette boucle de rétroaction positive engendre le phénomène de la « vocation » (Weber) c'est-à-dire de la transformation d'une passion personnelle en projet professionnel. Mais la vocation implique une mise à l'épreuve, notamment à l'épreuve de l'échec et de la compétition. Ainsi, certaines professions comme les métiers du spectacle, du sport, du design, etc., se sont créées des institutions spécialisées que l'on pourrait nommer des « académies » (dont la *Star Academy* est à la fois la mise en scène et la caricature), qui visent simultanément à tester les capacités et les motivations des jeunes gens « doués » pour une activité, à assurer sur ces bases la sélection des plus aptes et à organiser l'accès à la profession, grâce au tutorat de talents confirmés.

Si le talent est envisagé comme un ensemble de ressources rares appartenant à la personne,

celles-ci trouvent leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par l'organisation apte à les exploiter. Ainsi, l'utilisation du talent se traduit par une nécessaire contradiction/articulation entre gestion et management des talents, si l'on veut bien admettre que :

- pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation, au sein de l'organisation, mais aussi au travers de sa trajectoire professionnelle, ainsi que dans sa vie privée. Nous exprimerons ces préoccupations par le terme « exposer », car le talent doit être risqué et montré pour conserver et accroître sa valeur ;
- pour l'organisation, manager les talents consiste à mettre en œuvre de façon spécifique, compte tenu des caractéristiques de cette ressource rare qu'est le talent, les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter (Thévenet, 2000). Ainsi, reconnaître les talents, c'est savoir les détecter (*scouting*) pour les capter le plus tôt possible. Les protéger, c'est d'abord les isoler des tentations et des perturbations (*cocooning*). Les exploiter, c'est créer les meilleures conditions de leur expression (*coaching*) et savoir les combiner entre eux (*casting*) pour tirer le meilleur parti de leurs styles complémentaires, en vue de la performance collective.

Actes de gestion	Management des talents	Gestion des talents
<b>Reconnaître</b> Rechercher, évaluer Capter	Détecter, sélectionner ( <i>scouting</i> ) Engager (faire signer)	Éclorre à sa vocation Accéder au métier
<b>Protéger, éviter la dépréciation</b> Stocker / protéger Préparer / conditionner	Retenir / <i>Cocooner</i> Coacher	Rechercher les meilleures conditions S'entraîner
<b>Exploiter</b> Allouer à des activités (ou à des productions) Combiner à d'autres ressources Recycler les résidus	Exposer (montrer, faire jouer, ...) Rassembler les talents ( <i>casting</i> ) Transférer	Rechercher les bons challenges Entretenir et valoriser sa réputation Se reclasser

## Les conséquences pour la gouvernance de l'entreprise

Exprimer, comme on l'a fait ci-dessus, quelques-unes des attentes des talents vis-à-vis de l'organisation ne revient pas à considérer que les individus talentueux feraient systématiquement partie d'un même type psychologique. Simplement, le management des talents, du fait des caractéristiques intrinsèques de cette ressource rare qu'est le talent, induit certaines pratiques managériales spécifiques.

Si les conditions de sa meilleure expression appartiennent à l'organisation, le talent appartient entièrement à l'individu, ce qui induit une relation d'emploi symétrique et un rapport de forces entre l'entreprise et le salarié, qui peut très bien selon les circonstances être à l'avantage de ce dernier, notamment en cas de rareté absolue ou relative des talents. Dans ce cas, surenchère salariale et comportements opportunistes des salariés placés en position de monopole seront parmi les manifestations les plus visibles de la guerre des talents. Et les organisations seront condamnées à investir de plus en plus de ressources dans la détection (*scouting*) de nouveaux talents.

Ensemble de dispositions héritées, le talent ne s'améliore pas sensiblement par la formation, mais se renforce par l'exposition à des situations de plus en plus compétitives. Le développement des talents apparaît avant tout comme un processus de sélection des meilleurs, ainsi qu'un test de motivation résiliente pour ceux qui acceptent de payer le prix de leur différence. Ainsi, la démarche d'intégration dans l'organisation n'est guère fondée sur des processus formels d'apprentissage, mais elle « *part de l'individu, s'appuie sur ses sources de passion et l'ensemble des moyens que celui-ci peut se donner pour devenir le meilleur dans le domaine choisi* » (Brasseur et Picq, 2000). Suivant cette idée, il serait préférable, voire nécessaire, d'adapter le poste à la personne de talent plutôt que le contraire. C'est l'exercice difficile du *casting*.

Le talent a donc un besoin permanent de challenges, d'étalonnage. Sa motivation est principalement « intrinsèque » et orientée sur la tâche, dans une recherche d'excellence personnelle. Le sentiment de maîtrise est alors indissociable de la sensation de plaisir, ce qui ne veut pas forcément dire de bien-être ou de confort, car une part de ce plaisir est tirée de la dominance, dans un contexte de haute exigence compétitive. Le désir d'éprouver et d'exprimer son talent, le « *besoin de s'exprimer et d'actualiser ses capacités propres* » (Rogers, 1998), rendent les individus talentueux sensibles aux sollicitations externes, pourvu que les promesses faites rencontrent leurs aspirations. La carrière type du talent serait donc la « *carrière nomade* » (Cadin et al., 2003) et cette caractéristique tend à modeler le marché du travail, voire la structure même des organisations, dans les industries *talent intensive*.

Placer le talent en « état de performance » s'obtient en grande partie en renforçant son sentiment d'efficacité personnelle, qui apparaît comme le principal inducteur de la performance individuelle en situation de haute compétition. Il est donc essentiel pour l'organisation de créer les conditions de ce renforcement, en particulier par ce qu'on pourrait appeler les « technologies du soi » : coaching, cocooning et autres pratiques de préparation de l'individu à la haute performance.

## Conclusion

En visant la création des meilleures conditions de la performance individuelle des individus et en cherchant à canaliser celle-ci au bénéfice de la performance collective, le management des talents met en œuvre un ensemble de comportements et de pratiques spécifiques, dont nous avons essayé de mettre en évidence certaines d'entre elles. Une des nouveautés essentielles de ces pratiques nous paraît être de *systématiser la relation one to one dans les organisations*. Il ne s'agit pas ici d'une mode de plus en matière de marketing social.

En effet, loin des politiques et des négociations collectives, le talent, parce qu'il est avant tout mobilisation de ressources personnelles, appelle la prise en compte des aspirations singulières de l'individu, et même leur prise en compte immédiate, si on se rappelle que le talent s'exerce souvent dans l'urgence et le temps réel. Cette prise en compte de l'individu tel qu'il est, ici et maintenant, heurte nos habitudes et ne va pas sans mal. La plus évidente d'entre elles concerne le sentiment d'iniquité que peut faire naître dans l'entourage des talents la spécificité du traitement dont ils sont

l'objet. C'est pourquoi les talents sont souvent confinés « à part » des grandes organisations (les sociétés de bourse par rapport aux banques dont elles sont issues, le GIGN par rapport à la gendarmerie nationale, etc.). L'importance pratique de ces considérations pour l'entreprise est claire, si l'on rappelle que la performance individuelle du talent conditionne la performance collective de l'organisation. À cet égard, considérer les dirigeants comme des talents serait certainement riche de perspectives pour la gouvernance des entreprises.

### Bibliographie

Aveni R. d', *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.

Bandura A., *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, de Boeck, 2003.

Bournois F., Roussillon S. et al., *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Éditions d'Organisation, 1998.

Cadin L.L., Bender A.-F., Saint-Giniez V., *Carrières nomades*, Vuibert, 2003.

Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, 2000.

# Les théories de la motivation à l'usage des dirigeants

Jean-Michel PLANE

L'objectif de cette contribution est de faire le point sur les principaux modèles de la motivation existants, à la disposition des dirigeants. À l'heure où le concept d'implication semble avoir la préférence des managers d'équipes, l'auteur revient en contrepoint sur les théories de la motivation dont les enseignements ne doivent probablement pas être perdus de vue par les dirigeants d'entreprises.

## Introduction

La question des stratégies de motivation des hommes au travail constitue une des préoccupations majeures des dirigeants. Pourtant ces dernières années, le thème de l'implication organisationnelle semble avoir supplanté celui de la motivation. Qu'est-ce que l'implication et comment expliquer cette tendance ? De façon générale, on considère que l'implication correspond à la relation qu'il y a entre une personne et son organisation. L'implication est donc le lien que la personne tisse avec sa structure. Ce lien peut prendre des formes extrêmement variées. Il peut être social, affectif, rationnel, symbolique, etc. Deux raisons peuvent raisonnablement être avancées, afin d'expliquer l'engouement récent pour l'implication. En premier lieu, ce concept apparaît comme étant plus opérationnel que les modèles dont on dispose en matière de motivation. L'implication est certainement plus observable, tangible, voire mesurable. En second lieu, force est de consta-

ter qu'il est pertinent de traiter de l'implication au travail dès lors que l'on considère les individus comme des personnes ayant leur propre subjectivité, leur individualité et leur liberté relative. Dans une telle optique, le poids de l'histoire personnelle et des expériences passées explique au moins partiellement l'implication d'une personne au travail (Thévenet, 2000). Cependant, il semble fondamental dans une encyclopédie consacrée à la dirigeance, de revenir sur l'apport des principaux modèles de la motivation.

La motivation est un concept relativement polysémique ; les travaux sur le sujet sont nombreux et disparates (Lévy-Leboyer, 1998). Nous définissons la motivation comme l'ensemble des forces et/ou des mobiles qui stimulent l'action d'un individu. Celle-ci est naturellement plus abstraite que l'implication dont on peut plus clairement mesurer les conséquences organisationnelles. Néanmoins, il reste essentiel de comprendre, dans la perspective de la direction

des entreprises, ce qui motive l'action des individus. L'objectif de cet article est de revenir sur les principaux modèles de la motivation qui ont été un peu perdus de vue ces dernières années, alors qu'ils ne manquent pourtant pas d'intérêt pour les dirigeants. Dans cette optique, les théories dites de contenu seront discutées dans une première partie. La seconde partie sera consacrée aux approches processuelles de la motivation (théories dites de processus).

### Les théories motivationnelles dites « de contenu »

#### *De la pyramide des besoins de Maslow à la théorie des deux facteurs*

Qui est H.A. Maslow ? Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, H.A. Maslow (1908-1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. Né à New York et enseignant à l'Université du Wisconsin, Maslow connaîtra un parcours atypique pour un universitaire, puisqu'il sera à plusieurs reprises détaché dans l'industrie au sein de laquelle il pourra expérimenter ses conceptions et confronter ses thèses à l'épreuve des faits. En 1954, il publie un ouvrage qui fera référence sur la question de la motivation au travail : *«Motivation and Personality»*. Sa théorie a connu un véritable retentissement en milieu industriel. La thèse qu'il avance réside dans le principe de hiérarchie des besoins humains. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Au total, l'auteur distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés :

- les besoins physiologiques (se nourrir, se désaltérer, avoir un pouvoir d'achat suffisant pour vivre, ...)

- les besoins de sécurité (se protéger, être protégé, avoir un emploi, une retraite, ...)
- les besoins sociaux qui correspondent à des besoins d'appartenance (être accepté, écouté par les autres, les besoins de socialisation, ...)
- les besoins d'estime et de prestige (être reconnu, valorisé, avoir un statut, un titre, une promotion, ...)
- les besoins de réalisation ou d'accomplissement (utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail, besoins d'autonomie et de responsabilisation, ...).

L'hypothèse centrale de Maslow est qu'une fois que les besoins physiologiques et de sécurité fondamentaux d'un individu sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront l'être à leur tour. Suivant l'auteur, un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits. Maslow développe également l'idée qu'aucun de ces besoins n'est absolu, puisque dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important. L'expérience réalisée au sein d'une grande société américaine d'électronique fut riche d'enseignements dans la mesure où il a pu mesurer le degré de complexité des motivations humaines au travail, en particulier le désir chez beaucoup de personnes de chercher à se réaliser par la prise de responsabilités, dès lors que la structure organisationnelle le permet. Cependant, cette approche de la motivation fut particulièrement mise en cause par plusieurs auteurs, en particulier son caractère universel, ainsi que le principe de hiérarchisation des besoins. La théorie de Alderfer se présente comme une alternative.

#### *La théorie ESC de C.P. Alderfer*

Dès la fin des années 1960, C.P. Alderfer, psychologue, discute le principe de la hiérarchie stricte des besoins de Maslow. Ses travaux sont publiés en 1972 dans l'ouvrage *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Setting*. Ses recherches ne lui permettent pas d'établir de façon aussi tranchée la

hiérarchisation des besoins, même s'il considère que dans un certain nombre de cas, une progression est observable. Alderfer propose de réduire les cinq besoins de Maslow en trois grandes catégories : les besoins d'existence, les besoins de sociabilité et les besoins de croissance.

### Les besoins d'existence (E)

Ces besoins correspondent à des besoins physiologiques de survie, mais aussi à des besoins de sécurité. De plus, il inclut les besoins matériels tels que le salaire nécessaire pour vivre ou encore, les conditions de travail. En somme, la première catégorie correspond aux besoins fondamentaux d'une personne sur les plans physiologique et matériel.

### Les besoins de sociabilité (S)

Ils impliquent la nécessité de chercher à établir des relations interpersonnelles en société. Ces besoins comprennent les besoins sociaux et d'estime qui stimulent un individu à nouer des relations avec son entourage, tout en recherchant tacitement l'estime et la reconnaissance. Cette catégorie correspond aux besoins d'appartenance et d'estime de Maslow, tout en chevauchant en partie les besoins de sécurité.

### Les besoins de croissance (C)

Ils rassemblent tous les éléments qui ont rapport à l'accomplissement, la confiance, la créativité et la chance de se développer en se perfectionnant. Alderfer considère que ces besoins sont assouvis lorsqu'une personne arrive à produire une contribution significative en mobilisant son propre potentiel. Cela conduit ainsi celle-ci à réaliser concrètement ses projets par ses entreprises. Au total, les besoins de croissance coïncident avec les besoins de réalisation de soi de Maslow.

En définitive, l'approche de la motivation de Alderfer se distingue de celle de Maslow, principalement parce qu'elle conteste la rigidité de la hiérarchie des besoins. Contrairement à Maslow, Alderfer soutient l'idée qu'une personne peut aussi bien progresser que régresser dans la

hiérarchie des besoins. Suivant ce raisonnement, il n'existe aucun ordre prédéterminé d'assouvissement des besoins. Par exemple, un individu n'ayant pas été en mesure de satisfaire ses besoins de réalisation de soi peut, malgré une frustration, canaliser son énergie vers la satisfaction de besoins d'appartenance. Suivant Alderfer, la frustration provoquée par le manque de satisfaction des besoins supérieurs peut conduire les personnes à régresser dans la hiérarchie des besoins, en se focalisant sur les besoins dits inférieurs. Finalement, la thèse de Alderfer réside dans l'idée que le manque de satisfaction de certains besoins conduit les personnes à opérer des déplacements vers d'autres besoins. Ces déplacements n'obéissent pas à une hiérarchie particulière, qu'elle soit ascendante ou descendante.

## F. Herzberg et la théorie des deux facteurs

Né en 1923, Frederick Herzberg, psychologue clinicien, est professeur de management à l'Université de l'Utah aux États-Unis. L'idée principale de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il élabore ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bifactorielle et part du constat que les réponses des individus sont différentes selon qu'on leur demande ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui déclenche leur insatisfaction. Pour élaborer sa théorie, Herzberg a utilisé la méthode des incidents critiques qui consiste, lors d'entretiens avec des salariés, à leur demander de relater des événements concrets dans le passé au cours desquels les salariés se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail. À travers l'analyse des réponses, il observe que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui causent les souvenirs agréables et les souvenirs désagréables. Il est progressivement conduit à distinguer deux grandes catégories de facteurs :



- les facteurs de satisfaction ou de motivation sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation au travail. Ces facteurs intrinsèques au travail sont exclusivement motivants pour Herzberg : réalisation de soi, reconnaissance, intérêt au travail, son contenu, responsabilités, possibilités de promotion et de développement ;
- les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction au travail sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : il s'agit de la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.

Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement, mais ne seront pas motivés. On peut conseiller aux dirigeants, suite aux travaux de Herzberg, d'élargir et d'enrichir le travail de chacun. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. Ce mouvement connaîtra en France son apogée dans les années 1970, à travers notamment les travaux de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). De nombreuses entreprises s'efforceront d'améliorer le contenu du travail fourni aux salariés en recherchant à développer l'intérêt, l'autonomie et la responsabilité des hommes au travail.

## Les théories de la motivation dites de processus

### *La théorie des attentes de V. Vroom*

En 1964, V. Vroom publie un ouvrage aujourd'hui devenu célèbre : *«Work and Moti-*

*vation»*. Il a été l'un des premiers théoriciens de la motivation à adopter une lecture de la motivation comme un processus actif. Dans cette optique, la motivation est envisagée comme un processus cognitif, c'est-à-dire la manière dont une personne perçoit et interprète une situation de gestion et de travail. En ce sens, la motivation est appréhendée sous un angle processuel suivant lequel chaque individu cherche à comprendre et à analyser l'environnement dans lequel il évolue. La question centrale est de chercher à savoir comment l'on peut motiver vraiment un individu. Le modèle cognitif de Vroom, proposé en 1964, vise à expliquer les choix de l'individu au travail en fonction de ses perceptions et des efforts à apporter à la réalisation d'une tâche. Suivant ce raisonnement, les efforts entrepris correspondront aux résultats attendus par la personne. Le modèle de Vroom s'articule ainsi autour de trois concepts clés : la V.I.E (Valence/Instrumentalité/Expectation).

### **La valence**

La notion de valence peut être définie comme la valeur attribuée par l'individu aux différentes conséquences probables de son comportement. Cela consiste à s'interroger sur la valeur d'une action pour une personne. La valence caractérise une relation entre les personnes et leurs résultats au travail. Elle est principalement liée aux représentations des résultats de la performance qu'une personne est en train de réaliser. En ce sens, elle peut être perçue comme positive ou bien négative.

### **L'instrumentalité**

Elle caractérise la représentation entre les efforts engagés et les résultats de second niveau attendus tels que des variations de salaires, des promotions, de l'enrichissement du travail, etc. Concrètement, cela consiste à se demander si l'objectif sert à quelque chose à une personne. Finalement, l'instrumentalité désigne les répercussions concrètes que la personne espère, à



l'issue des efforts engagés et de la performance réalisée.

### L'expectation

L'expectation représente la vision et l'opinion que tout un chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un objectif donné, à partir du moment où il engage les efforts qu'il juge nécessaires. L'individu va ainsi se demander s'il est capable par son action d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. L'expectation peut être très faible, si l'on considère que les efforts entrepris n'aboutiront à rien, ou bien très positive si la personne considère que son engagement sera très prolifique, grâce aux qualités dont il pense faire preuve. Suivant la pensée de Vroom, l'expectation renvoie essentiellement à l'image, mais aussi à l'estime de soi.

La thèse de Vroom réside dans le fait que c'est bien la combinaison de ces trois concepts (valence/instrumentalité/expectation) qui fonde la motivation de l'individu dans une situation de gestion. Les personnes cherchent bien à satisfaire des besoins à valence positive et tentent d'éviter des événements à valence négative. En définitive, le modèle de Vroom s'inscrit dans le cadre d'une théorie des attentes dans la mesure où il repose sur l'idée que les personnes adoptent des comportements conformément à des buts désirés. La motivation est ainsi envisagée comme une détermination à s'engager qui dépend de la valeur attribuée aux multiples conséquences probables de ces comportements (la valence) et de la probabilité inévitablement subjective donnée à la réalisation de ces conséquences.

Le modèle de Vroom a été complété par de nombreux travaux en psychologie des organisations comme ceux de Atkinson ou encore, de Porter et Lawler. Ces travaux convergent sur l'idée que le niveau réel des comportements ne peut pas être réduit au sentiment que tout un chacun en a. De fait, ils démontrent qu'il existe une relation complexe entre performance et satisfaction et que la motivation n'est pas une donnée stable, mais bien le produit des interac-

tions multiples entre les personnes au travail et les situations de gestion en évolution constante. La motivation résulte ainsi de ces interactions, mais aussi de l'expérience acquise par les personnes en situation. La théorie de l'équité s'inscrit dans la même perspective conceptuelle, mais présente l'avantage décisif d'être encore plus opérationnelle pour les dirigeants.

### La théorie de l'équité de J. Adams

En 1963, J. Adams propose une approche de la motivation de l'homme au travail en terme d'équité. Sa théorie de l'équité est encore aujourd'hui très mobilisée en management des organisations.

### Le concept d'équité

L'équité est envisagée par Adams comme la représentation mentale d'un couple : les contributions de la personne (les efforts consentis et engagés) et les rétributions attendues (système de rémunération, promotion, carrière, etc.). Suivant la thèse de Adams, le travail provoque chez chaque personne un sentiment d'équité ou d'iniquité. L'équité est pensée comme un rapport entre ce qu'une personne réalise en situation et ce que son travail lui apporte. Ce rapport provoque un sentiment et une comparaison en termes de contribution/rétribution faite par l'intéressé. Il peut exister un sentiment d'iniquité fort lorsque le rapport contribution/rétribution semble déséquilibré. En même temps, le sentiment d'iniquité peut aussi résulter de comparaisons faites avec d'autres personnes (principalement des collègues) si le rapport est déséquilibré. Il s'agit donc bien d'une équité perçue par rapport à soi, mais aussi par rapport aux autres. Dans l'hypothèse où l'équité perçue est jugée négative par la personne, Adams montre qu'une tension négative se développe et conduit inévitablement à des comportements visant à rétablir l'équilibre. Par exemple, des salariés qui considèrent qu'ils sont mal rémunérés vont ajuster leurs efforts conformément à ce qui leur semble juste.

### La théorie de l'équité

La théorie de l'équité d'Adams repose bien sur les représentations des acteurs en situation de travail. Il s'agit bien d'une équité ressentie par les personnes. Au fond, cette théorie repose sur trois idées :

- chaque salarié a une idée plus ou moins précise de ce qui présente une juste récompense de son travail (concept de justice distributive) ;
- tout salarié détermine lui-même ce qui est juste, en comparant ce qu'il fournit en termes d'efforts, de qualifications, de compétences et d'expériences et ce qu'il reçoit principalement en termes de rémunération et de reconnaissance sociale (concept de justice procédurale). Il se situe aussi par rapport à ce que les autres apportent et reçoivent en termes de contribution/rétribution ;
- des ajustements de comportements seront mis en œuvre par des salariés qui ressentent un sentiment d'iniquité fort à leur égard.

En management des ressources humaines, la théorie de l'équité de Adams reste très utilisée par les chercheurs. Les évolutions actuelles des systèmes de rémunération dans les entreprises montrent bien que le sentiment d'équité est une dimension fondamentale de la relation entre l'individu et l'organisation. Cependant, l'équité s'est probablement complexifiée ces dernières années avec le développement de ce que l'on appelle désormais les périphériques de rémunération. Le développement de rémunérations différées (plan d'épargne salariale, actionnariat des salariés, stocks options, etc.), mais aussi, de rémunérations non monétaires (avantages en nature) rend la perception de l'équité plus difficile à analyser principalement du fait d'un élargissement de la rémunération globale.

#### *D. McClelland et la théorie de la motivation par réalisation d'objectifs*

En 1962, David C. McClelland publie un ouvrage, *The Achieving Society*, au sein duquel il formule une théorie de la motivation accor-

dant une importance capitale à la réalisation des objectifs des individus. Il est connu pour ses travaux portant sur les besoins les plus élevés de la hiérarchie de Maslow que Alderfer appelle dans son modèle les besoins de croissance. Il focalisera donc son attention dans ses recherches sur trois besoins manifestement liés au travail. Le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir. Chaque individu en situation de travail manifeste une dépendance envers l'un de ces besoins. Cependant, il pourra aussi être influencé par les deux autres besoins, en fonction des circonstances. La force du besoin et les comportements qui en résultent dépendront surtout des caractéristiques de la situation. En d'autres termes, c'est le niveau d'intensité du besoin qui conduira une personne à s'engager dans des comportements visant à le satisfaire. La théorie de McClelland présente aussi l'originalité de suggérer que les besoins proviennent de la culture, des normes et des expériences personnelles.

### Les besoins de réalisation, d'affiliation et de pouvoir

La théorie de McClelland repose sur trois grandes catégories de besoins : les besoins d'affiliation, de pouvoir et d'accomplissement. Suivant l'auteur, le besoin d'affiliation est le désir que ressent une personne d'établir et de maintenir des relations d'amitié avec les autres. Certaines personnes ont besoin d'approbation sociale, de se sentir considéré et intégrer au sein d'un collectif. McClelland montre que ces personnes risquent de réussir particulièrement dans des situations de travail où la qualité des relations interpersonnelles est fondamentale. Le besoin de pouvoir traduit le désir de chercher à exercer une influence sur les autres. Les personnes ayant un fort besoin de pouvoir chercheront des situations de travail où il existe des possibilités de contrôler des situations et d'influencer des personnes. Enfin, le besoin de réalisation traduit une forte tendance à vouloir exceller par la compétition, à l'intérieur des

situations dans lesquelles une personne s'engage. Ce besoin conduit à l'accomplissement.

Selon McClelland, les personnes ayant un besoin aigu d'accomplissement supportent plus facilement que d'autres les pressions sociales de leur milieu, sont hantées par le succès non pas en fonction des avantages pécuniaires qui en résultent, mais plutôt, grâce à la satisfaction procurée par le sentiment d'avoir relevé un défi avec succès. McClelland oppose dans ces travaux l'accomplissement au besoin de pouvoir. Pour lui, le pouvoir amène plutôt à respecter la discipline et la hiérarchie, même si le mode de management est de type démocratique. Le principe d'équité vise dans cette logique à être respecté et l'intérêt général de l'entreprise doit primer sur l'intérêt individuel et la créativité.

Finalement, ces travaux sont focalisés sur le fait que seuls les besoins dominants sont motivants. Au total, les besoins d'affiliation, de pouvoir et de réalisation identifiés par McClelland motivent singulièrement les personnes au travail. Il n'existe aucune progression, ni aucune préséance hiérarchique entre eux. Ces trois types de besoins sont ressentis indépendamment de la satisfaction des autres et cela, en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle évolue la personne.

### **La théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs**

En 1971, McClelland précisera ses idées dans un autre ouvrage, *Assessing Human Motivation*, fournissant ainsi un cadre d'analyse intéressant, afin d'expliquer la performance de cadres à haut potentiel par exemple (Bournois, Roussillon, 1998). Ses recherches montrent que les personnes qui ont le besoin de se fixer des objectifs ambitieux, élevés et difficiles ont une attitude positive face au risque. Concrètement,

les managers performants dans un environnement compétitif semblent avoir un besoin d'accomplissement très élevé. Les séminaires de formation et de perfectionnement peuvent également contribuer à renforcer ce besoin d'accomplissement. La thèse de McClelland réside donc dans l'idée que les leaders performants sont des personnes qui préfèrent fixer eux-mêmes leurs propres objectifs, plutôt que de se les voir imposés par la hiérarchie. En second lieu, il insiste aussi sur le fait que ces personnes cherchent généralement à éviter les extrêmes en termes de difficultés, mais aussi de facilité. Les objectifs jugés irréalisables, mais aussi trop faciles à atteindre, seront évités au profit d'objectifs pensés comme réalisables et facteurs-clés de succès. Enfin, McClelland insiste sur l'idée que le haut niveau de performance est aussi lié au fait que ces personnes cherchent régulièrement à mesurer un retour sur investissement ou, tout au moins, une progression personnelle.

### **Conclusion**

En définitive, l'examen des différentes théories de la motivation apporte une pluralité d'éclairage aux dirigeants, tant du point de vue du contenu motivationnel que sur ce qui est susceptible de déclencher la motivation chez les personnes. Il nous semble particulièrement intéressant de sensibiliser les dirigeants aux apports de D. McClelland. En effet, son approche apporte un éclairage original et intéressant pour la dirigeance d'entreprise, car elle avance la thèse suivant laquelle c'est la nature même des objectifs que l'on se fixe, et non le niveau de hiérarchisation des besoins, qui provoque l'accomplissement et le dépassement de soi et, au total, la performance et la réalisation personnelle.

## Bibliographie

Desreumaux A., *Théorie des organisations*, Caen, EMS, 1998.

Lévy-Leboyer C., *La motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1998.

Plane J.-M., *Management des organisations*, Dunod, 2003.

Rojot J., *Théorie des organisations*, Eska, 2003.

Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, 2000.

# Petits chefs et dirigeance

Maurice THÉVENET<sup>1</sup>

L'expression « petits chefs » ne semble pas très pertinente dans une encyclopédie sur la dirigeance. Cette dernière renvoie aux fonctions supérieures de direction d'une organisation, à la mission complexe d'entraînement, de coordination ou de vision. Le petit chef rappelle, quant à lui, le souvenir, voire l'actualité d'un supérieur autoritaire, mesquin, parfois pervers, souvent empêcheur et rarement sympathique. Plusieurs remarques doivent pourtant être faites pour justifier un article sur cette question.

## Introduction

Premièrement, les petits chefs sont partout, dans les entreprises comme dans les autres sociétés humaines, que ce soit l'armée, le milieu associatif dans ses formes les plus variées, les groupes humanitaires et sans doute même les terroristes, bien que mon expérience de ce dernier champ soit à peu près nulle.

Deuxièmement, les petits chefs ne se cantonnent pas aux premiers niveaux de management près du terrain. Être petit chef, plus largement être manager de proximité, c'est à tous les niveaux, depuis le P-DG avec ses directeurs immédiats jusqu'aux contremaîtres et chefs d'équipe, superviseurs ou leaders selon les dénominations très variées rencontrées dans les organigrammes.

Troisièmement, ces petits chefs ont à assumer une mission capitale qui justifie leur présence dans cette encyclopédie. En ce sens, ils

participent de la fonction de dirigeance. Leur rôle est fondamental : il ne suffit pas dans n'importe quelle organisation, d'avoir des leaders visionnaires et des dirigeants compétents : ils sont nécessaires mais pas suffisants. Quand on parle du problème central des entreprises de préparer leurs futurs dirigeants, cette catégorie ne se limite pas aux couches supérieures des organigrammes.

Quatrièmement, l'intérêt pour les petits chefs devrait être largement partagé. En effet, rares sont ceux qui se décrivent comme tels. Ce qualificatif est plutôt attribué par d'autres, sans même que l'intéressé ne s'en rende compte. Il est vraisemblable que cette dénomination peu flatteuse touche même quelques-uns des lecteurs de cette encyclopédie.

Bien entendu, si les petits chefs sont mentionnés dans cet article, c'est parce que les organisations en ont un besoin criant qui va croissant. C'est ensuite parce que cette mission

---

1. M. Thévenet, *Quand les petits chefs deviendront grands*, Éditions d'Organisation, 2004.

de s'occuper des personnes dans le travail ne semble pas être des plus attirantes dans beaucoup d'organisations. On veut bien être chef, manager, coordonnateur, leader, mais pas forcément pour en assumer la mission principale consistant à rendre efficace une action collective. Après avoir développé cette idée dans une seconde partie, nous examinerons les moyens à la disposition des organisations, quelles qu'elles soient, de redorer le blason de cette fonction, pour la « réenchanter » en quelque sorte.

### Le besoin de management de proximité

Nous appellerons management de proximité la direction de personnes, la coordination d'une activité avec des collaborateurs directement liés au manager, que ce soit par des liens hiérarchiques ou plus complexes. Le management de proximité se situe donc à tout niveau d'une organisation. Nous appellerons manager ou chef, celui qui fait du management de proximité quelque soit son titre.

#### *Pour faire face aux enjeux classiques du management traditionnel*

Le chef a toujours été nécessaire pour faire fonctionner une collectivité même si ses modes de désignation pouvaient varier et ses attributions se partager avec d'autres. Les formes mêmes de son autorité peuvent être très différentes dans une pyramide hiérarchique traditionnelle, dans une structure matricielle ou des équipes transversales travaillant provisoirement sur des projets.

Son premier rôle est sans doute de contribuer à remplir les conditions nécessaires de l'implication des personnes. Cette implication est nécessaire pour l'efficacité du collectif. Nos organisations tentent toujours de standardiser leurs *process*, de contrôler l'ensemble de leurs dispositifs, mais les besoins de la concurrence et les exigences du métier sont toujours croissants parallèlement et, finalement, c'est le niveau d'implication des collaborateurs qui va faire la différence. C'est une évidence dans le

service où la perception de la qualité de la prestation payée par le client se joue dans la relation avec du personnel en contact. Dans ces situations, les entreprises sont littéralement dépendantes de ce que les personnes investissent d'elles-mêmes dans leur travail. C'est une évidence également dans les organisations complexes qui voient le jour, utilisant un matriciel multidimensionnel, des structures transversales provisoires qui ne peuvent réellement fonctionner que si les personnes à l'intérieur décident *in fine* de le faire. Dans des périodes de rétention du personnel, c'est le même problème d'avoir des personnes suffisamment attachées à leur entreprise pour ne pas écouter les premières sirènes d'un marché de l'emploi. Ces trois illustrations de l'implication ne font pas de ce problème une question passée. La plupart des entreprises ont un besoin grandissant de cette implication, même si elles préféreraient s'en passer.

Face à ce besoin, on ne peut impliquer les personnes, elles-mêmes le font et trois conditions nécessaires doivent être remplies et les managers de proximité sont justement dans la position idéale pour pouvoir le faire. Pour s'impliquer, encore faut-il comprendre quelque chose à son contexte de travail. Toutes les enquêtes d'opinion interne montrent la difficulté de beaucoup de salariés à comprendre les évolutions de l'entreprise, de ses stratégies ou de ses organisations, même si tous ces changements sont assez clairs, vus de l'extérieur. Le manager de proximité est le mieux à même de pouvoir faire comprendre ce qui se passe avec les mots et les exemples qui ont du sens pour la personne. Il est également difficile de s'impliquer dans son entreprise sans voir un minimum de réciprocité. Celle-ci ne se joue pas que dans les politiques de ressources humaines, elle découle aussi de la qualité des relations qui ont pu être vécues au travail. Là encore le manager de proximité joue un rôle très important pour que cette expérience relationnelle quotidienne au travail soit un calvaire ou une expérience de qualité. Enfin, la dernière condition concerne



l'appropriation : le manager est le principal à pouvoir aider le salarié à s'approprier un peu plus son activité, sa tâche, son travail.

Le manager de proximité joue aussi un rôle déterminant dans la mise en œuvre du changement. Les bonnes décisions en matière de changement sont toujours préférables, mais les meilleures butent souvent sur l'incapacité des managers à y contribuer. Eux seuls peuvent traduire les changements en des termes compréhensibles pour les salariés d'une entité ; eux seuls peuvent conduire les adaptations nécessaires à tout programme de changement. Eux seuls peuvent enfin assumer la présence qui permet de gérer au quotidien l'intensité émotionnelle accompagnant toute opération de changement. Quand les changements réussissent on a tendance à en faire louange uniquement aux promoteurs des idées nouvelles. On occulte le plus souvent le travail discret de ceux qui leur ont tout simplement permis de se déployer. Il y a souvent beaucoup d'injustice, en matière de dirigeance, à ne mettre en exergue que celle d'en haut...

### *Pour faire face à des enjeux plus nouveaux*

Implication et changement résonnent comme des thèmes traditionnels d'un management qui n'a vraiment rien de moderne. On a même l'impression que tout a pu être dit sur ces sujets et que les organisations d'aujourd'hui, dans la finesse de leur construction, permettent d'éviter cette question classique d'un management de proximité efficace. Il n'en est rien : nos organisations actuelles ne requièrent pas moins, mais plus de management de proximité. Elles n'exigent pas des compétences de management plus faciles, mais au contraire, beaucoup plus compliquées à développer.

Regardons l'exemple du management à distance. Beaucoup de situations de travail contraignent les managers à diriger des collaborateurs à distance. Cela leur semble d'ailleurs facilité aujourd'hui par des outils de communication

efficaces qui donnent l'impression de toujours être en contact. Les études montrent souvent que les managers à distance en sont assez satisfaits : ils pensent pouvoir enfin manager quand ils l'ont décidé. En bloquant du temps sur leur agenda pour rendre visite à leurs collaborateurs, ils pensent être disponibles et efficaces. Les écrits sur le sujet conseillent pourtant aux managers à distance de surtout développer... le management de proximité ! En effet, il convient de savoir créer, de manière plus ou moins artificielle, les occasions de contact direct, les moments de rencontre où peuvent se partager des visions communes, des informations utiles et se développer aussi un sens du collectif dont on ne voit l'intérêt que s'il vient à manquer.

Dans de nombreux secteurs, les managers ont à gérer des professionnels, des spécialistes souvent individualistes et susceptibles, les fameuses *divas*. Ces fortes personnalités ne se trouvent pas seulement chez les médecins de l'hôpital, les professeurs de l'université ou les journalistes d'un organe de presse. Ils tendent à fleurir partout, car on ne vous nomme pas *diva*, ce sont les personnes elles-mêmes qui, fortes de leur spécialité et de leur compétence supposée, ont l'impression de l'être devenues. Le moins que l'on puisse dire est que la gestion de ces personnes n'est pas facile. Cela demande du tact, de l'abnégation, de la diplomatie. La force des arguments rationnels de la tâche à accomplir ou des buts de la collectivité ne suffit pas à convaincre les *divas* de taire leurs exigences à propos de leurs valeurs professionnelles.

Il arrive parfois que ces *divas* se retrouvent en groupe autour d'un projet par exemple. On s'est aperçu que tous les groupes ne ressemblaient pas toujours à ce rassemblement fusionnel d'individus tournés vers un objectif commun. Beaucoup d'équipes aujourd'hui sont constituées de personnes, certes dédiées à la réussite de leurs tâches personnelles, mais avec l'attente d'y trouver un épanouissement qui leur est propre. Il n'y a plus alors de but et d'objectif



commun, mais plutôt une collection d'objectifs individuels. Là encore, le management de ces groupes n'est pas facile. Ils demandent aux managers d'accepter les ambiguïtés de ces situations où la force du but commun et le souci des collègues ne servent pas de système de contrôle. Les managers doivent être concentrés sur le fonctionnement des relations et les rapports humains, ils doivent se mettre en retrait de la tâche pour se concentrer sur le système social, chercher enfin en permanence à promouvoir et vendre le groupe à l'extérieur.

Dans le management à distance, ou celui des divas comme dans le leadership de groupes non fusionnels, le management de proximité n'est pas plus facile mais au contraire plus difficile. Il réclame une palette de compétences et de savoir-être bien au-delà de la seule capacité à commander et contrôler. Il exige une maîtrise personnelle, un sens de la relation, une intelligence sociale et une humilité qui ne sont pas plus faciles mais plus difficiles à acquérir.

On peut alors se demander si les managers de proximité sont prêts à relever ces défis, sont capables d'assumer leur rôle dans toutes les situations que l'on vient de définir et qui exigent finalement de beaucoup s'occuper... des gens, car c'est bien là la dimension centrale du management de proximité.

### Un état des lieux

Dans beaucoup de secteurs de notre société, on fait état du même besoin de managers de proximité qui veulent et sachent jouer ce rôle humain évoqué plus haut. Pourtant tout le monde veut devenir manager. Les principales raisons en sont les suivantes. Certains veulent cette promotion parce qu'elle leur permet d'échapper par le haut à une situation qui ne leur convient pas. On a même parfois la naïveté de penser pouvoir atteindre le stade où l'on n'aura personne en dessus : même aux niveaux les plus élevés, cela reste une illusion avec laquelle « l'homme organisationnel » doit composer. D'autres veulent devenir manager pour

satisfaire leur besoin de pouvoir bien compréhensible en accroissant leur capacité d'action et d'influence : une promotion s'inscrit donc bien dans ce projet. La troisième motivation concerne le statut : devenir manager c'est acquérir du statut social, un titre, mais aussi des éléments plus matériels qui l'accompagnent. Enfin, la dernière motivation souvent rencontrée a trait à la reconnaissance : y a-t-il un signe plus tangible de reconnaissance que de se voir promu ?

Chacun aura remarqué qu'une motivation n'apparaît pas souvent, celle de « s'occuper des gens », d'assumer cette fonction humaine, faite de relation, d'attention au système social et d'intelligence sociale. Finalement, ce qui attire dans le management de proximité ce n'est pas ce dont on a besoin.

Deuxième aspect de l'état des lieux : comment les managers de proximité voient-ils leur action et leur fonction ? En posant la question de ce que serait le management idéal, les managers de proximité explicitent quatre composantes de cet idéal. Curieusement, le management dont ils rêvent n'est pas très réaliste. Ils rêvent d'une DRH qui n'aurait recruté que des « bons », ils espèrent des collaborateurs compétents qui font tout ce que l'on attend d'eux sans même qu'il y ait à le leur demander. Mieux encore, les collaborateurs vous dispenseraient de vous soumettre leurs problèmes personnels et, surtout, leurs conflits qui constituent ce que les managers de proximité ont le plus en horreur. Enfin, le management idéal vous éviterait ces personnalités difficiles, un peu mesquines, perverses qui savent polluer l'ambiance par leurs intrigues ou leur mauvais esprit. En fait, le management dont ils rêvent n'existe pas, c'est un idéal où les hommes ne seraient plus de nature humaine. On imagine sans mal que nombreux sont les managers de proximité qui ne peuvent qu'être déçus par leur mission. On comprend pourquoi tant de jeunes managers réclament à leur DRH de leur donner enfin un emploi d'expert où ils pourraient être autono-

mes et seuls, c'est-à-dire qu'on les laisserait tranquilles...

Il y a au moins deux principales raisons pour lesquelles cette dimension humaine du management de proximité n'attire pas. Premièrement, il est rare que cette dimension du management soit la plus valorisée : on préfère généralement les résultats techniques. Deuxièmement, l'expérience de management leur rappelle parfois des moments peu agréables, voire de la souffrance. Même les managers peuvent être harcelés. Sans en venir à ces extrêmes, l'expérience de management requiert aussi d'avaloir beaucoup de couleuvres, d'opérer de sérieux ajustements sur son image idéale.

### « Réenchanter » le management de proximité

Si les entreprises ont besoin de management de proximité et si ces derniers y trouvent peu d'intérêt, il y a là un problème de gestion des ressources humaines crucial qu'il faut aborder. Certes, l'entreprise n'est pas la seule institution à sentir le problème : les syndicats, les partis politiques et le monde associatif font le même constat : il ne faut pas confondre dans ce milieu le nombre d'adhérents à celui d'« organisateurs » de la vie associative !

Trois pistes d'action peuvent être envisagées pour renforcer la conviction des managers de proximité quant à leur fonction, développer leurs compétences et accroître le goût à assumer cette fonction humaine.

#### *La conviction*

Tous les managers de proximité semblent convaincus de l'importance de leur mission et de leur rôle social. Toutes les formations reçues le leur ont suffisamment répété. Cependant, ils sont parfois victimes de deux leurre qui leur donnent l'illusion d'en faire. Il y a le leurre des outils quand on croit faire du management en remplissant tous les formulaires de la DRH, en participant aux réunions et en renseignant le

progiciel de gestion des ressources humaines. Conduire les entretiens annuels, faire les réunions de mobilité et mettre en œuvre le DIF sont des activités importantes, mais elles n'épuisent pas le management de proximité. Les DRH feraient bien de vérifier qu'à trop demander aux managers d'être « tous DRH », elles ne leur donnent pas le prétexte de ne pas assumer leur véritable mission.

Le deuxième leurre est celui de la gentillesse quand on assimile trop vite le management de proximité à l'adoption de quelques codes relationnels superficiels comme ceux de la porte ouverte, du sourire permanent et de l'équanimité. Faire du management de proximité, c'est aussi assumer les moments plus difficiles de la vie collective comme la franchise, la sanction et la discussion des sujets qui fâchent.

La conviction passe par la valorisation du management de proximité, non pas en diffusant des outils supplémentaires de mesure des compétences managériales, mais en faisant ouvertement du management de proximité un sujet de discussion et de débat entre « n+1 » et « n+2 » qui s'intéresserait au management de proximité du premier avant que « n » ne soit venu se plaindre...

#### *La compétence*

Le management de proximité, ça s'apprend. Ce n'est pas une évidence pour tous ceux qui sont convaincus que cet art relève du don, de la personnalité. Heureux ceux qui en sont dotés ; heureux les autres également puisqu'ils ont une bonne excuse pour ne rien faire. Mais il ne s'agit pas seulement d'apprendre à « faire », que ce soit un entretien, une réunion, une négociation ou une résolution de conflit. Il faut aussi apprendre à « être ». Sans rentrer dans les subtilités du savoir-être il existe au moins trois compétences de cet ordre sur lesquelles chaque manager pourrait travailler. Il s'agit d'améliorer sa capacité à repérer ce qu'il fait, à mieux comprendre pourquoi et à devenir sensible aux conséquences de ses comportements sur les

autres. Il n'y a là aucune théorie de management, c'est tout simplement revenir à ce que les grandes traditions éducatives de l'humanité, depuis au moins les grecs anciens, n'ont jamais cessé de mettre en forme et en exercices. Faut-il que les managers aient un coach ou un psy ? Ce n'est pas forcément nécessaire, on ne va pas chez le spécialiste pour un rhume de cerveau, on peut même se poser des questions sur soi sans avoir d'aide particulière. Mais encore faut-il avoir repéré qu'il y a là quelque chose à apprendre, que l'on n'a d'ailleurs jamais fini d'apprendre.

### *Le goût*

Comment imaginer gérer des personnes si l'on n'en a pas le goût, si on n'en a pas l'envie. On aborde là les questions de la générosité, d'aimer les gens. Autant de questions avec lesquelles le management n'est pas très à l'aise. Peut-on pourtant réfléchir à une fonction humaine en faisant l'économie de la question ? Imagine-t-on des soignants, ou des éducateurs qui ne se seraient jamais posé la question de leur rapport à l'autre ? On peut difficilement développer ce goût, mais on peut imaginer les circonstances dans lesquelles il ne peut guère s'épanouir. Si le manager n'a pas eu la chance

de rencontrer dans sa carrière un collègue qui le faisait bien et y trouvait du plaisir, il est difficile d'imaginer que le goût lui viendra... Au niveau le plus élevé, on devrait se poser la question de l'exemplarité, de l'exemple donné au plus haut niveau en matière de gestion des personnes. Pour ce faire, il faudrait déjà ne plus entendre de la part des plus grands dirigeants que le management de proximité, cela ne concerne que les contremaîtres et les chefs d'équipe ... comme si les niveaux plus élevés ne devaient pas en faire.

### **Conclusion**

La tentation peut exister de vouloir faire l'économie du management de proximité en développant des processus de plus en plus efficaces. On peut vouloir sous-traiter à des coachs sa mission de management de proximité. On peut se laisser séduire par l'idée que les revendications généralisées d'autonomie reflètent une disparition du besoin de management. Mais ce ne sont là que des illusions. Sans se complaire à décrypter de supposées tendances d'évolution sociologique, les entreprises vont devoir aborder de front ce problème et faire ce qui est en leur pouvoir pour « réenchanter » la fonction.

# Les conséquences du harcèlement hiérarchique

Bennett J. TEPPER<sup>1</sup>

Au cours de ces cinq dernières années, une série de nouvelles recherches systématiques a été consacrée au harcèlement des employés par leurs supérieurs dans les grandes organisations. Par harcèlement, il faut entendre la pratique répétée de comportements hostiles dans les relations des cadres avec leurs subordonnés, c'est-à-dire, en excluant les contacts physiques, d'insultes publiques, d'humiliations et de grossièreté. Bien qu'un nombre considérable d'observations épidémiologiques ait été réalisé sur les harcèlements et les phénomènes assimilés (brimades, comportements tyranniques, pressions en tout genre), il n'y a guère d'études rigoureuses, systématiques et fondées sur la théorie sur cette question depuis l'an 2000.

Ce qui suit est un rapide aperçu des études, publiées ou pas encore publiées, que j'ai effectuées sur la question du harcèlement hiérarchique. En conséquence, ce texte n'a pas la prétention d'être exhaustif, mais s'efforce de mettre en relief les quelques travaux qui, à l'heure actuelle, constituent le résultat de la recherche sérieuse dans ce domaine.

## Introduction

Dans le premier texte consacré à ce domaine de recherche (Tepper, 2000), j'avais mentionné les résultats d'une étude dans laquelle j'étudiais les conséquences du harcèlement hiérarchique sur l'attitude des employés, les conflits de rôle et la santé psychologique. L'étude se fondait sur une recherche multivague, dans laquelle j'avais recueilli des données sur un nombre important d'employés, en deux occasions, à six mois d'intervalle. Lors de la première vague, les réponses de 1 741 personnes avaient donné une dimension nouvelle au harcèlement hiérarchique. On peut en juger par des exemples de déclarations comme : « *Mon chef me dit que mes idées et mes sentiments sont idiots* », « *Mon chef me fait porter le chapeau pour se*

*tirer d'affaire* » ou « *Mon chef m'humilie devant les autres* ». Lors de la deuxième vague, 2 362 des personnes qui avaient participé à la première ont rempli un deuxième questionnaire qui donnait des indications sur leur attitude, leur état psychologique et les conflits de rôle. Les résultats montraient que, comparés à leurs collègues qui n'étaient pas victimes de harcèlement, ceux qui l'étaient étaient moins satisfaits de leur emploi, moins dévoués à leur organisation, plus perturbés sur le plan psychologique et plus sujets à des conflits de rôle. En outre, ces effets étaient plus prononcés chez les subordonnés qui disaient avoir moins de mobilité, c'est-à-dire que les conséquences délétères du harcèlement hiérarchique étaient plus fortes sur des subordonnés qui avaient moins de possi-

1. Traduit de l'anglais.

bilités de changer d'emploi et qui se sentaient piégés dans leur travail.

Pour la deuxième étude dans ce domaine, nous avons utilisé le même ensemble de données pour étudier les relations entre le harcèlement hiérarchique et la résistance des subordonnés, leur refus de céder aux efforts de leur supérieur pour établir son autorité (Tepper, Duffy et Shaw, 2001). Cette étude a montré, entre autres choses, que les employés harcelés manifestaient une plus grande résistance fonctionnelle, refusaient parfois d'obéir, ou ignoraient les demandes de leur chef. Ces effets étaient encore plus prononcés lorsque les employés étaient naturellement peu amènes (c'est-à-dire, qu'ils ne se souciaient guère de la qualité des relations avec leurs collègues) et peu consciencieux (c'est-à-dire, qu'ils ne se sentaient pas tenus de remplir les obligations liées à leur travail). Cette étude tend à soutenir l'hypothèse selon laquelle la personnalité des subordonnés influence l'intensité de leur riposte face au harcèlement de leurs supérieurs, en refusant de faire ce que ceux-ci veulent leur faire faire, mais seulement s'ils ne se préoccupent pas des conséquences de leur refus d'obéissance sur leurs relations de travail et leur travail proprement dit.

Nous avons poursuivi dans ce domaine en étudiant dans quelle mesure les personnes harcelées se vengent de leur chef et de leur entreprise en renonçant à se comporter civilement, c'est-à-dire, à se montrer courtoises et serviables, ce qui n'est pas requis dans le contrat de travail, mais peut être bénéfique pour l'entreprise (Zellars, Tepper et Duffy, 2002). Nous avons observé qu'en effet, les personnes maltraitées effectuaient moins d'actes de civilité, mais que nombre d'entre elles continuaient cependant de le faire. De nouvelles analyses ont indiqué la raison d'un tel comportement. En bref, nous avons pu voir que les employés n'étaient pas tous du même avis sur la question de savoir si un comportement courtois entrerait dans le cadre de leur travail, ou s'il dépassait celui-ci. Pour ceux qui estiment que la civilité

est une obligation naturelle, le harcèlement n'avait pas d'influence, car même s'ils en souffraient, ils n'étaient pas capables de se soustraire à cette obligation. Par contre, les employés maltraités ne seront pas courtois s'ils considèrent ce comportement comme étant accessoire.

Dans une étude plus récente, nous avons pu mettre en évidence une autre conséquence intéressante du harcèlement hiérarchique (Tepper, Duffy, Hooble et Ensley, 2004). Nous pourrions imaginer intuitivement que les employés auraient une attitude plus favorable à l'égard de leur travail, si leurs collègues se montraient plus courtois. L'on pourrait en effet penser que la civilité ferait du lieu de travail un endroit plus attrayant et plus confortable. Mais nous avons établi que ce n'était pas le cas dans des équipes de travail dont le chef était plus désagréable. Dans ces exemples, le taux de satisfaction des employés était moindre quand leurs collègues faisaient preuve d'une plus grande courtoisie. L'analyse des données a révélé que dans les groupes dirigés par un chef hostile, les membres de ce groupe ont tendance à se comporter avec civilité, non pas pour le bien de l'entreprise, mais pour se montrer eux-mêmes sous un meilleur jour, pour que leurs collègues n'aient pas l'air plus dévoués, et pour détourner l'hostilité du supérieur vers d'autres personnes. En conséquence, lorsque le supérieur est un harceleur, des actes de civilité peuvent amener d'autres travailleurs à subir des expériences désagréables.

L'étude la plus récente, qui n'est pas encore publiée aujourd'hui, étudie les tactiques employées par les travailleurs pour supporter les brimades dont ils sont victimes (Tepper, 2004). Sur une période de six mois, j'ai pu observer que, comparés à des travailleurs qui ne sont pas harcelés, ceux qui le sont utilisent des tactiques d'évasion (retrait physique et psychologique) avec une plus grande fréquence et des tactiques directes (manifestation ouvertement leur mécontentement à l'encontre du chef), moins fréquemment. En outre, les employés

harcelés qui affrontent directement leur supérieur, subissent des séquelles physiques plus graves (épouement, anxiété, dépression) que ceux qui utilisent des tactiques d'évasion. Ceci donne à penser que les comportements qui pourraient donner les meilleurs résultats, sont ceux que les employés harcelés utilisent probablement le moins.

## Conclusion

Dans son ensemble, cet ensemble de recherches montre que les employés harcelés subissent un certain nombre de conséquences négatives, allant de la détresse psychologique à des conflits de groupe et que, si les subordonnés peuvent adopter certains comportements pour atténuer les effets de l'hostilité de leur chef, les organisations auraient cependant intérêt à prendre le harcèlement hiérarchique au sérieux. Il est donc clair que les organisations et leurs représentants devraient se préoccuper de cette question.

Pourtant, peu d'organisations prennent des mesures pour corriger ce problème et même dans les rares cas où les entreprises sanctionnent les responsables d'une manière ou d'une autre, il n'y a guère d'indications que ceux-ci modifient leur comportement par la suite. La raison en est que les entreprises sont essentiellement des entités politiques, dans lesquelles les comportements agressifs sont souvent ignorés, quand ils ne sont pas encouragés (ceci est particulièrement vrai si l'équipe de travail du harceleur continue d'afficher une performance raisonnable). La solution à long terme passe par une éducation des représentants de l'organisation concernant les coûts cachés que le harcèlement hiérarchique peut engendrer (par exemple, les coûts de santé associés aux dépressions et à l'épuisement, ou aux sabotages commis par les subordonnés harcelés, les vols et les autres formes de vengeance au détriment de l'organisation, ainsi que les coûts engendrés par un fort taux d'absentéisme et une forte rotation du personnel).

## Bibliographie

- Tepper B.J., « Consequences of abusive supervision ». *Academy of Management Journal*, n° 43, 2000.
- Tepper B.J., *Means and effectiveness of abused subordinates upward maintenance communication*, Unpublished manuscript, University of North Carolina at Charlotte, 2004.
- Tepper B.J., M.K. Duffy, Hoobler J., M Ensley.D., « Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes ». *Journal of Applied Psychology*, n° 89, 2004.
- Tepper B.J., Duffy M.K., Shaw J.D., « Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance ». *Journal of Applied Psychology*, n° 86, 2001.
- Zellers K.L., Tepper B.J., Duffy M.K., « Abusive supervision and subordinates organizational citizenship behavior ». *Journal of Applied Psychology*, n° 87, 2002.

# Le dirigeant stratège

Frédéric FRÉRY

Le besoin est réel de dirigeants qui sachent aussi être stratèges, sans quoi les organisations – qu’elles soient publiques ou privées – sont condamnées à être gérées et non dirigées. Certains dirigeants sont trop impliqués dans la gestion opérationnelle quotidienne de leur organisation, ce qui les empêche de prendre le recul nécessaire à l’élaboration et au déploiement d’une stratégie. Réciproquement, d’autres dirigeants s’imaginent à tort que la stratégie requiert une hauteur de vue et une déconnexion du terrain, ce qui les isole dans un exercice stérile de conception analytique jamais réellement mis en œuvre. La notion de stratégie émergente, à la fois enchâssée dans le quotidien et orientée par le dirigeant, apporte une solution instructive mais paradoxale à ce dilemme.

## Introduction

En l’absence de stratégie, une organisation ne saurait assurer durablement son succès, voire sa pérennité. Selon ses nombreuses définitions et par-delà ses origines militaires, la stratégie d’entreprise consiste en une allocation de ressources cohérente (ressources financières, ressources humaines, ressources technologiques, ressources physiques, image, etc.), qui engage l’organisation dans le long terme. Pour que l’on parle de stratégie, cette allocation de ressources ne doit pas être constamment remise en cause et elle se doit d’impliquer l’ensemble de l’organisation. On peut aussi définir la stratégie comme la réponse aux questions soulevées par ce qu’il est convenu d’appeler le VIP (Valeur, Imitation, Périmètre) :

- quel est le périmètre d’activité de l’organisation (quelle est son activité, quelles sont ses frontières, quelle forme de croissance recherche-t-elle) ?

- à l’intérieur de ce périmètre, quel est le système de création de valeur mis en place afin de générer un profit (en d’autres termes, quel est le modèle économique qui permet de pratiquer des prix supérieurs aux coûts ou, pour une organisation de service public, d’assurer la meilleure utilisation des financements) ?
- comment s’assurer que les concurrents ne peuvent aisément imiter ce périmètre et ce modèle économique, sans quoi aucun avantage concurrentiel décisif, durable et défendable n’est envisageable.

Faire de la stratégie, c’est en substance répondre à ces trois séries de questions centrées autour du périmètre, de la valeur et de l’imitation. D’après l’abondante littérature consacrée à la question, il revient au dirigeant de l’organisation d’opérer ces choix structurels et de veiller à leur déploiement. En toute orthodoxie, la tâche du dirigeant consiste expressément à concevoir les réponses les plus pertinentes à



ces trois séries de questions. Le dirigeant est par essence stratège, sa légitimité reposant sur sa capacité à anticiper, guider et déployer les choix fondamentaux qui constituent la stratégie de l'organisation.

### Le dirigeant non stratège

Cependant, la réalité contredit cette image mythique et rassurante du dirigeant stratège, guide rassembleur et analyste méthodique. L'observateur est bien souvent stupéfait de constater que même dans des organisations de taille considérable, le dirigeant est parfois impliqué dans des décisions apparemment insignifiantes : attribution des bureaux, choix des couleurs des produits, arbitrages budgétaires ponctuels, représentation symbolique lors de manifestations sans importance, etc. De nombreuses recherches menées sur le terrain révèlent que trop souvent, le dirigeant s'apparente plus à un opérationnel de haut niveau qu'à un véritable stratège. Son activité est marquée par la succession de tâches brèves et disparates, par une forme de zapping permanent.

Or, comment dans une séquence d'action et de décision apparemment hétéroclite trouver un sens général, une vision cohérente, l'expression d'une stratégie ? Le quotidien étouffe toujours l'exceptionnel et le dirigeant qui s'avère incapable de s'extraire des décisions opérationnelles n'a matériellement plus le temps de se préoccuper de stratégie. Comme le disent très justement les militaires, la stratégie se conçoit avant la guerre. Une fois le conflit déclenché, on ne peut qu'appliquer ce qui a déjà été décidé. La stratégie caractérise le temps de paix, le temps de guerre ne laissant la place qu'à la tactique.

On peut expliquer cette forte implication dans les décisions à court terme par la pression excessive qui pèse sur les dirigeants. Par crainte de la sanction permanente des marchés, qu'ils soient financiers ou électoraux, certains abandonnent ainsi toute ambition lointaine pour se concentrer sur la rentabilité immédiate et la

satisfaction des impératifs du court terme. Encensés ou évincés suivant des résultats trimestriels ou des sondages incessants, trop de dirigeants se refusent à déléguer la gestion de leur organisation, de crainte de laisser à leurs subalternes les leviers qui provoqueront louanges ou sanctions. Malheureusement, cette obsession du quotidien expose l'organisation à deux écueils redoutables.

### *Une confusion entre stratégie et efficacité opérationnelle*

Tout d'abord, elle pousse à confondre la stratégie et l'efficacité opérationnelle. Or, la rigueur de gestion, l'optimisation des processus et, plus largement, la réduction des coûts, ne sont pas de la stratégie. La stratégie consiste à générer de la valeur de manière difficilement imitable. Cela peut impliquer l'utilisation de technologies spécifiques, l'obtention d'une réelle qualité perçue, le recours à une image ou à une réputation valorisée par les clients ou encore l'ajout de services pour lesquels ils seront disposés à payer un surprix. À l'inverse, les techniques de réduction de coûts ne créent aucun surcroît de valeur. De plus, elles sont pour la plupart aisément reproductible par les concurrents. Que l'on pense à la délocalisation, à l'automatisation ou à la simple compression des dépenses, rien de tout cela n'est particulièrement difficile à imiter. C'est d'ailleurs le rôle fondamental des consultants que d'assurer la dissémination la plus rapide et la plus large de ces prétendues « meilleures pratiques ». De plus en plus rapidement dupliqués, les efforts de réduction de coûts sont ainsi de plus en plus vains, en particulier dans les entreprises. N'oublions pas que l'objectif fondamental d'une entreprise est de générer un profit. Or, une simple observation montre que dans toutes les industries dans lesquelles depuis des décennies des efforts pénibles et répétés de réduction de coûts ont été durement consentis (que l'on pense par exemple à l'automobile, à l'informatique ou à la banque), les profits n'ont pas augmenté : ce sont

les prix qui ont baissé, sans que cela ne génère bien souvent de gains en volume. C'est donc de la richesse qui a été perdue pour la collectivité : augmentations non consenties, charges non perçues, impôts non payés, dividendes disparus. Cessons donc d'encenser les low cost et d'admirer les discounters : réduire les coûts, ce n'est pas de la stratégie, c'est à la fois inutile pour les entreprises et néfaste pour la société. Confondre la stratégie avec l'efficacité opérationnelle, c'est confondre le fond avec la moins créatrice de ses formes, c'est confondre l'ambition avec la contrainte, c'est se contenter de réduire là où il faudrait avoir le talent de construire.

### *Dépasser la gestion du quotidien*

Ensuite, si le dirigeant s'engouffre dans la gestion du quotidien, il n'occupe plus le champ stratégique, que d'autres acteurs peuvent alors investir. Si dans le meilleur des cas ce sont des experts fonctionnels qui viennent endosser la responsabilité des plans à long terme, on constate aussi trop souvent une externalisation de la réflexion stratégique auprès de tiers, qu'ils soient consultants, banquiers d'affaires ou analystes boursiers.

Cependant, si ces conseillers sont parfois stratèges, ils ne sont pas dirigeants. Cette déconnexion entre la définition des objectifs stratégiques et la direction effective de l'organisation est doublement néfaste. Non seulement les conseillers, qui ne sont pas investis d'une réelle responsabilité, peuvent pousser l'organisation à respecter leurs propres logiques au péril de sa pérennité, mais réciproquement le dirigeant, inféodé à ces parties prenantes externes, en vient à assécher son discours et sa réflexion pour se concentrer sur les indicateurs synthétiques : cours d'action, retour sur capitaux investis ou EBITDA.

On voit ainsi de nombreux dirigeants, tant dans les entreprises que dans les organisations publiques, qui ont abdiqué de leur mission de stratégie : ils ne gèrent plus des ressources, des

hommes et des compétences, ils optimisent des indicateurs. Cette dérive est la porte ouverte à bien des gâchis. Vous souhaitez augmenter dès demain le cours de l'action ? Rachetez donc vos propres titres. Vous voulez accroître mécaniquement le retour sur capitaux investis ? Désinvestissez. Vous cherchez à optimiser rapidement votre marge ? Reniez vos impératifs de qualité et cessez tout effort d'innovation. Face à une telle vacuité d'initiative, privées de stratégie, incapables ni d'anticiper ni de construire leur avenir, les organisations se contentent d'appliquer les deux règles simplistes qui dictent tous les comportements face à une irréductible incertitude :

- maximiser la flexibilité pour plier avec le vent de la conjoncture (ce qui implique la sous-traitance à outrance et l'abandon systématique de tous les frais fixes, y compris ceux qui sous-tendent certaines compétences fondamentales) ;
- imiter constamment le comportement des concurrents (si ce comportement est absurde, la responsabilité sera collectivement diluée, si au contraire il est bénéfique, ne pas le dupliquer prêterait le flanc aux plus vives critiques).

Il ressort de ce constat que trop de dirigeants, en se concentrant sur l'opérationnel, ont renié leur rôle de stratégie pour devenir de simples gestionnaires.

### **Le stratège non dirigeant**

Si le dirigeant croit assumer son rôle de stratège, en se détachant délibérément des activités quotidiennes et en se concentrant exclusivement sur la définition des objectifs et des plans à long terme, il court le risque de s'enfermer dans une tour d'ivoire stérile.

Il convient de souligner qu'une stratégie analytiquement parfaite, si elle n'est pas suivie d'une véritable mise en application, n'est rien d'autre qu'un document sans intérêt, une série de transparents dont le destin est de finir au

fond d'une armoire. Comme le disait Napoléon : « *Dans la stratégie, tout est dans l'application* ». Trop d'entreprises souffrent de cette déconnexion entre la stratégie et sa mise en œuvre. La stratégie y devient un pur exercice d'état-major, sans lien réel avec les impératifs du terrain. N'oublions pas que le stratège ne saurait se contenter de ses capacités d'analyse et de décision. Il doit également faire la preuve des capacités politiques qui lui permettront d'assurer le déploiement de la stratégie. Les exemples sont nombreux de responsables indubitablement intelligents qui n'ont pas su ou n'ont pas estimé possible de convaincre leurs subordonnés du bien-fondé des stratégies qu'ils avaient savamment élaborées.

Réciproquement, certains dirigeants dont les stratégies peu raffinées pèchent par manque de rigueur analytique, réussissent, par leur talent politique, à entraîner leur organisation vers le but qu'ils s'étaient fixé. Si une stratégie reste à l'état de plan méthodique sur une feuille de papier, quelles que soient sa pertinence et son élégance conceptuelle, elle n'a aucune valeur. C'est son passage à travers les multiples filtres de l'organisation - culturels, structurels ou politiques - qui permettra de tester sa pertinence.

### *Le dirigeant stratège n'est pas un joueur d'échec*

Ses décisions ne consistent pas à déplacer des pièces inertes sur un plateau délimité en respectant des règles fixes. Il doit au contraire agir sur des êtres doués de libre-arbitre, qui peuvent parfaitement décider, s'ils ne sont pas convaincus, de faire tout autre chose que ce qu'il aura élaboré dans le silence feutré d'un bureau de direction. De même, le nombre de joueurs est continuellement mouvant, le jeu consiste à réinventer les règles et les frontières sont perpétuellement remises en cause. Un dirigeant qui se contenterait de concevoir la stratégie sans se préoccuper de sa mise en application ne s'apparenterait ni à un explorateur ni encore moins à un général, mais seulement à un cartographe.

Il n'y a pas si longtemps, bien des organisations, privées ou publiques, entretenaient des services entiers d'analystes stratégiques et de planificateurs, dont les recommandations détaillées étaient soigneusement ignorées par les responsables opérationnels. La conception du plan stratégique y était vécue comme une contrainte administrative, un exercice rituel sans attache concrète avec la réalité du terrain, un jeu de rôles symbolique et artificiel. Cette dérive a tendance à régresser, en tout cas dans les entreprises privées, où désormais les directions de la stratégie, même dans les plus grands groupes, ne rassemblent qu'exceptionnellement plus de dix personnes. Les organisations publiques n'ont pas encore toutes connu cette mutation bénéfique.

On constate donc deux obstacles majeurs, correspondant chacun à une dérive caricaturale : soit le dirigeant n'est pas un stratège, car il se perd dans l'opérationnalité la plus immédiate, soit le stratège n'est pas un dirigeant, car il se coupe du terrain pour s'isoler dans le raffinement analytique de modèles stériles.

### **La stratégie émergente : un renversement de perspective**

En fait, si l'on en reste à un prisme rationnel dans lequel le stratège conçoit a priori des plans que les opérationnels se contentent d'exécuter, on confond un modèle simpliste avec l'irréductible complexité de la réalité. Pour mieux décrire le travail effectif du stratège - et partant, la véritable nature de la stratégie - certains auteurs ont forgé le concept de « stratégie émergente ». En opposition avec la vision classique du dirigeant, capable de concevoir avec méthode les orientations stratégiques les plus pertinentes puis, dans le meilleur des cas, à veiller rigoureusement à leur application, la notion de stratégie émergente est relativement perturbatrice.

Fondée sur l'idée que bien des orientations majeures, bien des décisions décisives et bien des succès mémorables résultent d'une suite de dérives plus ou moins fortuites, la stratégie

émergente suggère que le dirigeant n'est pas à proprement parler le concepteur de la stratégie, mais plutôt son arbitre, son révélateur et son catalyseur. Dans cette optique, face aux multiples expérimentations qui émergent de l'activité quotidienne des opérationnels, le dirigeant doit être à même de repérer les directions les plus pertinentes, de sanctionner à l'inverse celles qui lui semblent néfastes et de toujours assurer la diversité et la variété qui seront à l'origine de nouvelles émergences. Selon cette acception, le rôle du dirigeant consiste à rationaliser - souvent a posteriori - des mouvements stratégiques qui résultent d'une série de micro choix effectués quotidiennement au niveau opérationnel. L'implication des dirigeants dans les décisions opérationnelles reprend alors tout son sens, à condition que ces décisions soient motivées par une orientation générale non nécessairement préconçue, une sorte de cohérence en devenir qui légitimera parfois certains errements alors qu'elle condamnera de temps à autre certaines certitudes.

Une observation impartiale des processus réels de développement stratégique dans les organisations vient corroborer la notion de stratégie émergente. Très souvent, alors que les grandes stratégies, dûment chiffrées et méticuleusement planifiées, s'enlisent dans l'incantatoire, de réelles évolutions émergent de décisions apparemment fortuites. Dans un système humain aussi complexe qu'une organisation, où tout est interrelations et boucles de rétroactions, les altérations les plus anodines peuvent provoquer, par effet de dominos, des modifications considérables. Charge alors au dirigeant de tenter d'orienter cette émergence, sans pour autant tarir sa source par un interventionnisme trop préconçu.

### **Le paradoxe du dirigeant stratège**

De tout cela, il convient de tirer quelques enseignements. Tout d'abord, se conduire en stratège ne signifie pas s'extirper de la gangue du quotidien pour évoluer exclusivement dans

les prétendues sphères du pouvoir. Le dirigeant stratège n'est pas au-dessus de ses subordonnés, il est à la fois devant eux pour tracer la voie et, derrière eux, pour vérifier que tous la suivent. C'est par ses actes quotidiens qu'il oriente, façonne, encourage, modèle, stimule, sanctionne, protège, irrigue ou assèche le foisonnement des perpétuelles ramifications, d'où naîtra une stratégie cohérente. Pour cela, il participe à de multiples réunions, séminaires, conférences, conseils, rencontres informelles, assemblées et manifestations symboliques, durant lesquelles sa fonction ne sera pas tant de décider que de rappeler inlassablement la voie à suivre, afin de tenter, par de micro-ajustements continus, mais aussi parfois au travers d'arbitrages décisifs, de maintenir l'orientation qui justifiera son utilité à long terme.

Le stratège doit rester modeste, car souvent les idées les plus porteuses de sens et de succès infusent de l'organisation et de son environnement et ne découlent pas de ses plans. Pour autant, il doit également rester intraitable sur ce qui doit être et sur ce qu'il convient de récuser. De cette ouverture intransigeante, de cette dérive canalisée, de cette capacité rare à relier le détail et le tout - sans que l'on ne sache a priori lequel est l'origine et lequel est le but - naissent les stratégies les plus audacieuses et les plus résolues. Après tout, la stratégie consiste à décider de ce que l'on ne fera pas et il est toujours plus confortable d'ouvrir les portes que de les fermer.

Le véritable rôle du dirigeant stratège relève finalement du paradoxe. Ni opérationnel de luxe ni analyste isolé du terrain, il doit mettre du sens dans le quotidien, enchâsser la stratégie dans l'opérationnel, jauger l'instant à l'aune du lointain. Être un dirigeant stratège, ce n'est pas se détacher du tout-venant en supposant à tort que « l'intendance suivra ». Ce n'est pas non plus se laisser submerger dans l'immédiat en reniant toute ambition durable. Le dirigeant stratège est celui qui réussit à réconcilier le grand dessein avec l'instant éphémère, celui qui

parvient à construire, consolider et renforcer la vision collective lors de la plus infime de ses décisions. C'est cette capacité à maintenir une tension permanente entre le micro et le macro

- que l'on qualifie parfois de « vue d'hélicoptère » - qui est la marque des authentiques dirigeants stratèges.

## **Bibliographie**

Hambrick D.C., Fredrickson J.W., « Are you sure you have a strategy? ». *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 4, 2001.

Johnson G., Scholes K., Fréry E., *Stratégique*, 2<sup>e</sup> éd., Pearson Éducation, 2002.

Laroche H., Nioche J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, 1997.

Mintzberg H., Lampel J., « Reflecting on the Strategy Process ». *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, 1999.

Porter M.E., « What is Strategy? ». *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1996.

# Dirigeant et décision

Hervé LAROCHE

Le dirigeant est souvent perçu comme le décideur ultime dans l'entreprise. L'étude des décisions montre que celles-ci sont le résultat de forces et d'influences multiples, dont le dirigeant n'a pas une maîtrise absolue. En conséquence, le dirigeant ne détient pas seul la clé des choix effectivement réalisés. Son influence sur les décisions est largement indirecte : elle s'exerce plus sur les processus de décision que sur les contenus, et porte davantage sur la détermination des problèmes à traiter que sur les solutions à adopter.

## Introduction

Il apparaît naturel que la décision soit l'apanage du dirigeant. La décision étant considérée comme le moyen par lequel nous maîtrisons notre destin et le dirigeant étant celui à qui le destin de l'organisation appartient (s'il est propriétaire) ou est confié (s'il est manager), il résulte que le dirigeant est considéré comme le décideur, sinon unique, au moins principal, ou ultime. S'il est admis qu'il puisse déléguer les décisions mineures, il semble nécessaire que son rôle s'accroisse en proportion directe de l'importance des décisions. Ainsi, les décisions stratégiques paraissent-elles, par essence, le domaine privilégié de l'activité décisionnelle du dirigeant.

Cette identification de la décision et du dirigeant n'est pas sans conséquences. La plus importante est sans doute que les dirigeants sont en général tenus pour responsables des actions menées par leur organisation, au motif qu'ils en seraient les initiateurs. Ils sont donc tenus de justifier leurs décisions, c'est-à-dire de

fournir des arguments montrant leur rationalité et des récits plausibles de la manière selon laquelle ces décisions ont été prises. Ils sont interrogés sur les décisions qu'ils vont prendre, celles qu'ils n'ont pas prises, celles qu'ils auraient dû prendre. Les décisions deviennent des symboles, à travers lesquelles sont lus le pouvoir du dirigeant et son degré de maîtrise des situations et de l'avenir. Au total, l'identification de la décision et du dirigeant renvoie à l'incarnation du pouvoir, en bien ou en mal, autour des enjeux que sont les actions des organisations. Dans ce jeu, le dirigeant devient lui-même un symbole. Sa capacité à assumer ce rôle, à travers sa communication notamment, prend une importance particulière. Mais cette capacité n'est pas nécessairement liée à la réalité des processus de décision et à la contribution réelle du dirigeant à ceux-ci.

## Le dirigeant-décideur, de multiples rôles

Les dirigeants ont bien d'autres fonctions que celle de décideur, et leur contribution aux



actions de leur organisation peut prendre d'autres formes. Selon les personnalités et les contextes, le dirigeant peut par exemple être avant tout un apporteur de ressources, notamment en termes de relations et de légitimité, à travers la maîtrise de *réseaux*, la capacité à mobiliser des acteurs-clefs, à nouer des alliances, à obtenir des soutiens. Il peut aussi être un régulateur, travaillant à l'équilibrage permanent de forces internes et externes potentiellement contradictoires ou conflictuelles. Il peut être, enfin, un *entrepreneur* poursuivant un projet personnel que l'organisation devra servir ou, encore, un apporteur d'idées et d'opportunités que l'organisation se chargera d'exploiter.

### *Entre mythes et contre-mythes*

Si cette relativisation du rôle de décideur est nécessaire, c'est pour éviter de ressasser les mythes du dirigeant tout-puissant, qu'il soit *leader* visionnaire, calculateur rationnel ou planificateur prudent. Mais il convient tout autant d'éviter de tomber dans les contre-mythes qui stigmatisent des dirigeants manipulés par des actionnaires invisibles ou dépassés par des mécanismes de compétition et de sélection qui leur dicteraient leurs choix, sous peine d'élimination. La capacité des dirigeants à influencer sur les décisions est certainement variable selon les contextes environnementaux, selon les systèmes de gouvernance, et selon les configurations organisationnelles. Mais plutôt que de la glorifier ou de l'annuler, il convient d'en cerner les conditions, les limites et les modalités.

### **Le dirigeant immergé dans les décisions**

Les travaux sur les processus de décision dans les organisations ont montré que les efforts de méthode et d'anticipation (calculs, analyses, ou études) ne contribuaient que partiellement (au mieux) et souvent marginalement aux décisions dans les organisations. Loin de suivre les canons de la rationalité, ces processus sont :

- biaisés par la difficulté à maîtriser la collecte et le traitement rigoureux de l'information (processus cognitifs) ;
- dépendants de la division du travail, des structures en place, des règles et procédures établies (processus bureaucratiques) ;
- marqués par le jeu des acteurs mobilisés autour de la défense de leurs intérêts particuliers (processus politiques) ;
- influencés par la configuration changeante des circonstances (processus anarchiques). La conséquence de la combinaison de ces différents processus est que les décisions sont souvent opaques, même pour le dirigeant, que l'accès à une information pertinente et de qualité ne lui est pas garanti, et que les choix sont souvent déjà préfabriqués lorsqu'ils lui sont soumis.

Au total, le dirigeant se trouve immergé dans le processus décisionnel plus qu'il ne le domine. Il y est un acteur au même titre qu'un autre, même si ses ressources et ses préoccupations sont particulières et possiblement déterminantes.

### *L'opacité des décisions*

La mythologie de la décision managériale met en avant les problèmes saillants, les choix tranchés, les options audacieuses. Si ces cas existent indéniablement, les décisions dans lesquelles le dirigeant est impliqué sont plus généralement empreintes d'une grande opacité. La définition des problèmes à résoudre est ambiguë et multidimensionnelle. Les formulations varient selon les parties prenantes. Les données sont incomplètes et d'une fiabilité douteuse. Les problèmes sont investis par les acteurs concernés et chargés d'enjeux qui dépassent les formulations littérales du choix à faire. Dans ces choix, les participants – et le dirigeant en premier – mettent en jeu des ressources symboliques qui dépassent le problème considéré (prestige, réputation, crédibilité, leadership, etc.). Le secret, ou au moins la discrétion, sont des conditions nécessaires à la décision, ce qui



renforce l'ambiguïté. Dans le même temps, le dirigeant ne peut avouer son ignorance, il doit masquer sa dissimulation, et faire disparaître les éventuelles contradictions.

### *L'accès à l'information*

L'information est considérée comme un ingrédient capital de la qualité des décisions. La position de dirigeant est à cet égard paradoxale : s'il a accès à de nombreuses informations, il est néanmoins largement dépendant de sources intermédiaires. La quantité d'information à maîtriser est telle qu'il doit se fier à des synthèses, des résumés, des abrégés, qui le tiennent éloigné de la réalité. Condensée, abstraite, l'information qui lui parvient est le plus souvent biaisée, soit délibérément dans le but d'influencer ses choix, soit de manière insidieuse par l'effet des différents filtres par lesquels elle est passée et des mises en forme qui l'ont rendue assimilable. De plus, comme tout individu, le dirigeant est soumis aux limites de ses capacités cognitives et aux biais qui entachent le traitement de l'information. Son attention est sollicitée à l'excès, de telle sorte qu'il doit en permanence arbitrer entre les multiples allocations possibles de cette ressource rare. Alors qu'une certaine concentration de l'attention est indispensable à la poursuite d'une action cohérente et déterminée, le dirigeant a aussi pour enjeu de maintenir une vigilance générale et de demeurer ouvert aux imprévus. Dans cette gestion délicate, il ne peut s'appuyer sur autrui que dans une certaine mesure. Sa position l'expose à ne recevoir que des informations plaisantes et des avis convergents, dans la mesure où ceux qui l'entourent peuvent sincèrement chercher à le protéger des désagréments ou, de manière moins altruiste, hésiter à révéler leurs sources et leurs opinions. Le dirigeant se trouve ainsi menacé d'évoluer dans une réalité seconde, entretenue par de faux consensus. Le dirigeant n'ignore pas cela et développe des réseaux complémentaires, informels, « privés », pour garder un accès direct à l'information de base et

obtenir des avis sans complaisance. Mais ceci est souvent insuffisant et le dirigeant doit se fier à des signaux ou des indices au moins autant qu'à des données et des analyses.

### *Des décisions préstructurées*

La latitude de choix du dirigeant est souvent bien plus limitée que son pouvoir apparent ne le laisse supposer. Le dirigeant dépend en effet de son organisation (ou de consultants) pour la préparation et l'évaluation des différentes options possibles. Lorsque celles-ci lui sont proposées, elles ont été déjà triées, simplifiées. Elles sont construites selon des procédures préétablies, en fonction de connaissances et de croyances admises et à l'aide de critères techniques et de méthodes qui sont rarement discutés. Tous ces éléments contribuent à structurer fortement les choix. Pour les organisations exposées au regard du public, la conformité à des normes extérieures implicites ou explicites et la nécessité de présenter des justifications acceptables contribuent encore à réduire l'éventail des options. Loin d'un large balayage de cet éventail, les décisions se résument souvent à un choix limité à deux ou trois solutions et fréquemment, à une seule option qui est comparée avec la continuation de l'existant et la poursuite de l'action engagée.

### *L'enchaînement des décisions*

En tout état de cause, les occasions d'inflexion majeure du cours de l'action engagée sont relativement rares. Plus qu'une confrontation à une suite de décisions distinctes, l'activité décisionnelle du dirigeant consiste en une accumulation de décisions liées les unes aux autres et liées également à des non-décisions, c'est-à-dire à la poursuite d'actions engagées, qui se déploient et se reproduisent à travers le jeu des missions, plans, procédures, politiques, métiers, projets, etc. La question cruciale n'est pas tant celle d'une décision ponctuelle, ou d'une suite de décisions ponctuelles, que celle de l'enchaînement des décisions et des non-décisions, et de

la figure que cet enchaînement dessine, du sens qu'il prend, et du mouvement qu'il produit. Il est rare et somme toute, peu significatif, qu'une décision puisse être isolée complètement. Il est également difficile de percevoir clairement la contribution d'une décision particulière à la somme des décisions. Aussi le dirigeant est-il davantage préoccupé par la maîtrise d'une dynamique générale dont les décisions qui sont traitées en tant que telles par lui et par l'organisation ne sont que des manifestations relativement superficielles.

### La maîtrise des processus de décision

Immergé dans les processus décisionnels, le dirigeant n'a donc pas une maîtrise directe des décisions. Il peut bien entendu chercher à limiter les phénomènes mentionnés ci-dessus pour augmenter son degré de contrôle. Cependant, même s'il dispose de ressources importantes, cette voie rencontre rapidement des limites. Pour peser de manière significative sur les choix importants, il peut alors chercher à tourner ces difficultés en privilégiant des stratégies décisionnelles indirectes.

#### *Structurer les processus*

Structurer les processus décisionnels consiste à organiser et réguler la rencontre de quatre flux : des participants, des problèmes, des solutions et des moments. La vigilance du dirigeant peut s'exercer sur :

- le choix des participants aux décisions (alors qu'il est fréquent que la participation d'un individu aux décisions résulte plus de son statut - titre, fonction - que de son importance par rapport au sujet traité) ;
- la nature, la quantité, le degré de cristallisation des problèmes qui lui sont présentés (notamment, sur la possibilité d'accès des problèmes « déplaisants » à son attention) ;
- la variété, la qualité, le degré de pré-structuration des solutions (par exemple, sur la pro-

tabilité d'accès d'une solution innovante à son attention) ;

- la fréquence, la distribution, l'étiquetage et la prédéfinition des moments ou occasions de décisions (particulièrement, sur les instances de décision et les contraintes que leur composition, leurs procédures, leur rythme, imposent à l'organisation).

La question du rythme semble particulièrement importante, dans la mesure où elle conditionne l'adéquation de la fréquence des décisions avec l'évolution de l'environnement.

#### *Contourner les oppositions*

La difficulté à triompher des jeux politiques internes et externes et à surmonter les inerties de la machinerie organisationnelle conduit le dirigeant à devoir accepter de s'écarter d'une rationalité linéaire de toute manière illusoire. Dans un environnement où la coopération est difficile, il peut ainsi se comporter en homme politique, soucieux de limiter les oppositions à ses projets et cherchant à profiter des espaces laissés libres par la mobilisation des intérêts particuliers, pour avancer de manière incrémentale dans la direction qu'il souhaite. Il peut aussi, dans un contexte plus turbulent, imiter la nature en laissant se développer des initiatives variées et sélectionner a posteriori les solutions les plus prometteuses. Celles-ci sont alors reconnues officiellement, pendant que des initiatives divergentes sont déjà lancées plus ou moins discrètement. Enfin, il peut s'inspirer des scientifiques qui progressent dans la connaissance en construisant des expérimentations contrôlées et en favorisant, de manière contrôlée également, la remise en cause du savoir qui fonde les décisions passées et présentes.

#### *Éviter les pièges*

Le rôle de décideur peut se concevoir de manière modeste : il s'agit de maintenir une qualité minimale des décisions et de prévenir les accidents graves. Il revient au dirigeant de

veiller en particulier à trois grands types de pièges :

- l'escalade, c'est-à-dire la poursuite d'actions ou de projets malgré des résultats négatifs, au motif que l'abandon de l'action signifierait la perte des ressources investies ou le discrédit auprès de parties prenantes ;
- la dérive, c'est-à-dire la perte progressive et insensible de pertinence des décisions par rapport à un environnement dont l'organisation n'a pas su interpréter les évolutions ;
- la logique du succès, qui conduit, pour des motifs légitimes d'efficacité, à réduire à l'excès la variété des ressources développées et des projets sélectionnés, pour privilégier la reproduction des actions dont l'expérience semble avoir démontré la valeur.

On peut également conseiller au dirigeant de contrôler la tendance à l'exagération, qui se nourrit également de la confiance que confère le succès pour inspirer des projets irréalistes.

### *Définir et tenir l'agenda*

Hommes d'action, les dirigeants sont souvent focalisés sur les choix plus que sur les problèmes. Toutefois, c'est sans doute du côté de ces derniers que leur contribution aux décisions peut être véritablement significative. L'univers des problèmes est plus ouvert que celui des choix et le dirigeant peut être celui qui prend en charge ce souci primordial : que l'organisation parvienne à se poser les bonnes questions au bon moment. La maîtrise de l'agenda décisionnel de l'organisation, c'est-à-dire des problèmes et questions qui reçoivent effectivement de l'attention, permet à l'activité décisionnelle de se concentrer sur les enjeux pertinents. Prendre des décisions est somme toute relativement plus aisé que de détecter et formuler les bons problèmes, de les protéger de la concurrence de tous les problèmes mineurs ou secondaires, et de s'assurer qu'ils reçoivent l'attention et les efforts nécessaires. C'est sans doute dans ce rôle que le dirigeant trouve la possibilité d'exploiter au mieux les ressources de sa position.

## Bibliographie

- Eisenhardt K.M., « Strategy as Strategic Decision Making ». *MIT Sloan Management Review*, 1999.
- Mintzberg H., Westley F., « Decision Making : It's Not What You Think ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n° 3, 2001.
- Nutt P.C., *Why Decisions Fail*, Berrett Koehler, 2002.
- March J.G., *A Primer on Decision Making*, Free Press, 1994.
- Russo J.E., Schoemaker P.J.H., *Les chausse-trappes de la prise de décision*, Éditions d'Organisation, 1994.
- Strategor, *Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Dunod, 1997.

# Le dirigeant seul face à la décision

Bruno JARROSSON

Pour prendre une décision il faut toujours être un nombre impair et jamais plus de deux. Les dirigeants prennent chaque jour des dizaines de décisions, souvent avec facilité, parfois avec plaisir. La décision, fonction centrale et régaliennne du décideur, matérialise la façon de manager, en général avec une relative aisance. Toutefois, nous observons parfois qu'il arrive au processus de décision de coïncider. Tout à coup, le décideur semble paralysé par la situation. Le nœud coulant de la décision s'est resserré et lui a coupé la respiration, le condamnant à l'immobilité.

## Introduction

Cette immobilité résulte de la coïncidence de trois ingrédients qui mettent en échec le système de valeur de certitude. La décision sert à contrôler l'avenir, à en avoir une meilleure maîtrise. Mais certaines situations rendent cette idée de contrôle tout à fait illusoire, par la coïncidence de trois circonstances.

*Ingrédient 1* : la solitude. Quand il n'y a plus personne vers qui faire remonter la décision, le décideur est seul. Personne ne le déchargera de sa responsabilité. « *Je ne sais pas qui a gagné la bataille de la Marne, disait Joffre, mais je sais bien qui aurait été responsable si elle avait été perdue.* »

*Ingrédient 2* : l'enjeu. Les conséquences dans l'avenir de la décision qui sera prise peuvent être énormes. Il s'agit d'un moment de bifurcation, d'un aiguillage particulièrement important. L'enjeu est fort quand il y a une différence claire entre les deux choix et aucun retour possible, aucun mélange des deux solutions. On ne se situe pas dans un processus

expérimental, où l'on procède à des essais et où l'on corrige les erreurs au fur et à mesure qu'elles apparaissent. Il n'y a pas de correction d'erreur possible. Une fois que le choix est fait, il faut y aller à fond. C'est le destin de l'entreprise ou du pays qui se joue dans cette décision. Une fois que la bataille est lancée, il n'est plus de retour possible.

*Ingrédient 3* : l'incertitude. La seule chose qui pourrait rassurer le décideur dans cette situation serait de disposer d'une méthode qui supprime l'incertitude. C'est donc ce que le décideur demande à l'expert. Mais beaucoup de choses dans l'avenir sont imprévisibles, et l'avenir est incertain de façon irréductible. L'idée que la connaissance pourrait rendre l'avenir prévisible s'est effondrée. Aussi bien du point de vue de la science qui était à l'origine de cette idée au XVIII<sup>e</sup> siècle que du point de vue des sociétés. L'histoire n'est pas un long fleuve tranquille, elle entremêle le chaos et la fureur. Comme l'affirmait Mark Twain : « *Il est difficile de faire des prévisions, surtout si elles portent sur l'avenir* ».

Quand ces trois éléments vénéneux de la décision sont combinés : solitude, enjeu, incertitude, le décideur bloque. En effet, il ne peut plus, en tant que décideur, remplir sa fonction implicite de réducteur d'incertitude. Celui qui n'a pas connu cette situation ne connaît pas l'essentiel de la décision.

### Le décideur cherche des échappatoires

Pour desserrer le nœud coulant, le décideur a trois échappatoires possibles qui sont autant de fuites. Il s'agit chaque fois de se délivrer d'un des trois ingrédients cités plus haut pour éviter leur coïncidence.

#### *Rompre la solitude*

Tenter de repasser la décision à un autre. C'est la tactique du parapluie, tellement utilisée dans les organisations, ou du singe qui change d'épaule. C'est assez pratique quand c'est possible, mais quand on est le décideur ultime, on ne peut pas le faire.

#### *Diviser l'enjeu*

Prendre une décision que l'on pourra corriger souvent. Cette théorie, formalisée sous le nom de rationalité limitée, a valu le prix Nobel d'économie à son auteur Herbert Simon. Cette méthode a ceci d'intéressant qu'elle évite de rendre les décisions irréversibles. Mais dans une large mesure, elle est la négation de l'idée de décision comme discontinuité dans le temps. On ne peut pas toujours l'utiliser. Il y a bien des cas où il faut trancher sans espoir de pouvoir corriger le tir ensuite. La décision est une idée occidentale qui consiste à regarder le monde à partir d'une discontinuité centrée sur un acteur : le décideur. C'est dire que la décision est un regard sur le monde dont nous ne saurions nous départir dans notre culture.

Nous sommes des êtres décidants dans la mesure où l'absence de décision n'arrête pas la situation et ses conséquences. L'inverse d'une décision est donc une décision ou, pour le dire

plus crûment, la décision n'a pas d'inverse. Si nous sommes libres de nos décisions, nous ne sommes pas libres de ne pas décider. Jetés sur la scène de la vie, il nous faut bien tenir un rôle. Il n'y a pas de non rôle dans cette vie.

#### *Croire que les experts en savent assez pour lever l'incertitude*

L'incertitude suscite la peur pour le décideur. Outre que la peur est une émotion désagréable, elle est vécue comme un échec dans la mesure où le décideur est vu comme un réducteur d'incertitude.

Ceci nous montre que les relations entre le décideur et l'expert peuvent être potentiellement perverses. L'expert peut manipuler le décideur et le décideur peut demander à être manipulé dans la mesure où cela desserre en apparence le nœud coulant de l'incertitude. Il peut exister, de la part du décideur, une demande de manipulation qui n'est pas sans danger. C'est quand le décideur s'imagine en savoir davantage qu'il n'en sait réellement, qu'il se met en danger. Or, il est bien agréable de rêver d'un monde sans incertitude.

Comment, dans la vie quotidienne, les décideurs vivent-ils cette situation paradoxale de devoir réduire l'incertitude dans un monde où cela est impossible ?

« *L'instant de la décision est un instant de folie* », disait le philosophe Søren Kierkegaard. Un instant de folie, car il s'agit de comparer ce qui n'est pas comparable, et comparer ce qui n'est pas comparable offense la raison. Le dirigeant décide, en faisant abstraction de la raison pendant un instant. Voilà pourquoi il le fait vite et s'abstient d'y revenir. « *Une fois que j'ai pris une décision, j'hésite longuement.* », affirmait Jules Renard. Nous allons donc décrire quelques moments de folie.

#### **Quelques situations saisies sur le vif**

« *Aujourd'hui, nous allons parler du bonheur !* ». M'accueillant par ces mots surpre-

nants, un chef d'entreprise se crut obligé d'enfoncer le clou : *« J'en ai parfois marre d'être efficace et stratège »*.

*« Drôle de monde ! »*, ai-je pensé, *« où l'efficacité va de soi, mais où le bonheur doit s'excuser de demander sa place »*. Il est vrai que parler du bonheur, surtout avec quelqu'un qui n'y connaît pas grand-chose, n'est sans doute pas la façon la plus efficace de le trouver. Dans cette inefficacité presque revendiquée, on pouvait lire plus de pesanteur que de légèreté. Il faut aussi essayer d'être heureux quand le poids des responsabilités donne une forte impression d'isolement.

C'est en parlant que l'on allège le poids des responsabilités et que l'on rompt le cercle étroit de la solitude. Soit !

Mais si la solitude est une bonne chose, il faut parfois être deux pour bien goûter. Derrière l'apparent paradoxe, qui signe pourtant la raison d'être de tant de mariages, se cache aussi le nœud contradictoire de la vie du dirigeant. Travaillant en tête à tête avec chefs d'entreprise, je suis le témoin privilégié et paradoxal de ces instants de solitude. Paradoxal puisque l'échange rompt la solitude - ou est censé le faire - et que l'on sent, pourtant, qu'elle est bien là pour fonder l'échange et le dialogue.

Dans ce pays de *l'homo dirigeantus*, je distingue avec l'expérience cinq sous-espèces qui vont se révéler sous la contrainte forte de la solitude.

### **Petite typologie des dirigeants dans le face-à-face**

#### *Le logicien grave*

Il vous accueille à 7 h 30, regarde sa montre d'un air calme : *« Voyons, voyons. Nous avons jusqu'à 8 h 45 et il faut que nous parlions de ceci et cela »*. Il écoute, approuve d'une voix ferme, tousse rapidement avant de relever une légère incohérence dans l'argumentation. Il synthétise, résume, programme les prochaines éta-

pes. Puis il vous glisse tout de go : *« De toute façon, la vraie question est celle du sens »*. Mais il se ressaisit aussitôt, comme étonné de son incongruité. Il a quand même l'air un peu triste par moments. Sur le palier, je lui suggère de se reposer le prochain week-end. *« Oh oui ! »*, glisse-t-il d'un air las.

#### *L'affectif tonitruant*

On l'entend tonitruer depuis le hall d'accueil. *« Ah vous tombez bien, dit-il en remettant sa chemise dans son pantalon. Est-ce que vous pouvez me dire, vous, pourquoi il faut que je m'occupe de tout dans cette foutue boutique ? »*. Il rigole, bien sûr. *« Bon, allons-y ! Puisque je vous paie pour m'emmerder, crachez un peu votre venin »*. Toutes les dix minutes, il sort de son bureau pour poser une question à son directeur financier. *« Je savais bien qu'il y avait plus d'immobilisations brutes que d'immobilisations nettes. Pourquoi personne ne veut me croire quand je dis quelque chose ? »*. Patience, le meilleur moment d'écoute se présentera sans doute au restaurant.

#### *Le parachutiste pressé*

Lui, c'est clair, c'est à l'action qu'il se shoote et le téléphone portable lui fournit des doses dangereuses. *« Bon sang, mais il faut que j'y aille, je suis déjà en retard. Demain ? Peut-être, mais ce sera difficile. Attendez, ne quittez pas... [...] Bon, où en étions-nous ? »*. Il parcourt son bureau, réfléchit un instant, semble se concentrer.

*« Mais pourquoi on me parle de ça à moi ? Ne vous en faites pas, dès la semaine prochaine on regarde ça. Prenez un rendez-vous avec ma secrétaire, mon palm est en rade. »* De toute façon, il va faire une grosse acquisition avant l'été, c'est sûr. Alors où est le problème ?

*« Ne quittez pas ! »*

#### *L'indécis marmoréen*

Il a son chien dans son bureau, qui ne bouge pas et regarde toute la scène. Il écoute en tirant



sur sa pipe. « *Oui, oui, bien sûr* ». Il pianote sur son ordinateur, fait répéter, pour ne pas se tromper. Tout d'un coup, il s'arrête, aux aguets. Mimétisme canin. Il fouille dans son disque dur : « *Ah, ça y est. L'année dernière vous m'aviez dit que... Si, si, je l'ai noté. C'est ennuyeux, car cela signifie que l'on ne sait pas très bien ce qui va arriver* ».

« *Il faut encore réfléchir. Non, il faut décider* ». Mais le lendemain, il envoie un e-mail de cinq pages pour expliquer que finalement, tout bien réfléchi, il est urgent d'attendre.

### *Le stratège touchant*

Bureau lisse, pas de papier dessus. Les jambes allongées sur le bureau, le cigare à la bouche. Confort. On a tout notre temps. On va réfléchir. La décision, on verra plus tard, parlons plutôt des vacances. On navigue : le marché, les marges, les études des enfants, les concurrents, le bateau sur l'océan (ah l'océan !), la segmentation, ...

« *Bon, je crois que je commence à y voir plus clair* », les pieds toujours sur le bureau, les chaussures impeccables, forcément. Naturellement, toute ressemblance avec des personnages existant ou ayant existé serait purement fortuite...

### **La rationalité limitée<sup>1</sup>**

« *Il n'y a pas de problème qui résiste à son absence de solution* » Henri Queuille

*Le modèle de la rationalité limitée est dû principalement aux travaux du prix Nobel d'économie (1978) Herbert Simon. Les modèles habituels de décision supposent que le décideur dispose d'une information complète ; qu'il agit rationnellement et qu'il connaît dès le départ les conséquences de ses décisions. Lorsque la réalité ne correspond pas à la théorie, on remet en question le postulat de la rationalité de l'acteur: Herbert Simon, quant à lui, observe que ce n'est pas ce postulat qui doit être contesté, mais les deux autres, à savoir que le décideur disposerait d'une information complète et connaîtrait a priori les conséquences de ses décisions. Dans la pratique, acquérir de l'information demande du temps, cela induit un coût en énergie et éventuellement en argent. Le décideur ne dispose pas d'une information complète pour décider et il le sait. Il ne serait pas forcément rationnel de sa part de rechercher cette information complète. Qui, à Paris, songerait à faire une étude exhaustive sur l'état du marché de la chaussure dans la capitale avant de décider de l'achat d'une paire de chaussure ?*

*Par ailleurs, une forte incertitude pèse sur les conséquences des décisions que nous prenons. Dans ces conditions, il n'est pas rationnel de rechercher la meilleure décision. Dans la plupart des cas, il est impossible de prouver, au moment où la décision est prise, qu'elle est la meilleure. Le décideur, ayant l'intuition de ces limites, ne cherche pas à prendre la meilleure décision, mais une décision acceptable compte tenu des ses objectifs. L'horizon de la rationalité est limité par notre incapacité de percer les ténèbres de l'avenir.*

*Dans ce contexte d'horizon limité, l'acteur limite lui-même la portée de ses décisions par un processus itératif. Il se donne des objectifs à court terme et ne cherche pas à satisfaire tous ses objectifs en même temps.*

*Herbert Simon nous montre que le décideur paraîtra rationnel ou pas, selon la façon dont nous envisageons et décrivons le contexte de la décision. Au restaurant, il peut paraître irrationnel de choisir un plat avant d'avoir lu toute la carte (stratégie de la rationalité limitée, la décision se porte sur la première solution acceptable qui apparaît). En effet, on n'est pas assuré, en procédant rapidement, de choisir le plat que l'on préfère sur la carte. Cependant, ce comportement peut évidemment être tout à fait rationnel si on a une bonne raison de vouloir engager rapidement la conversation avec la personne que l'on accompagne. Le décideur n'est donc pas irrationnel, mais exerce sa rationalité dans un certain contexte.*

*Il est clair que l'organisation constitue un contexte très influent dans la décision de l'acteur. La décision de l'acteur dans l'organisation ne peut que difficilement ignorer la logique de l'organisation. L'organisation influence les individus et leurs décisions de plusieurs manières.*

1. B. Jarrosson, *100 ans de Management*, Dunod, p. 79-81, 2004.



# Les conseils d'administration en tant que groupes de décision

Daniel P. FORBES, Frances J. MILLIKEN<sup>1</sup>

Nous étudions ici le fonctionnement des conseils d'administration en tant que groupes de décision. Nous suggérons que pour comprendre les conseils en tant que groupes, il faut s'attacher aux procédures concrètes par lesquelles les conseils exercent leur action. Ensuite, nous passons brièvement en revue la situation actuelle des connaissances dans ce domaine, en portant notamment notre attention sur un modèle de procédures qui identifient des normes d'effort, les débats intellectuels et l'utilisation de connaissances et de talents comme des critères déterminants de l'efficacité du conseil. Nous concluons en examinant les implications de ces idées pour la recherche et la pratique.

## Introduction

Dans de nombreux systèmes de gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration représente l'organe de décision le plus élevé dans une entreprise. En conséquence, le conseil exerce une influence considérable sur la manière dont agissent les entreprises. Dans de nombreux systèmes, les conseils ont en particulier la responsabilité de suivre et d'évaluer la procédure de prise de décision stratégique des cadres les plus élevés de l'entreprise. En outre, les conseils ont la capacité de contribuer à la formation de la stratégie en lançant des « ballons d'essai » dans le domaine du management ou en conseillant les cadres, lors de l'examen des choix stratégiques qui se présentent à l'entreprise.

Si l'on examine le fonctionnement des conseils, il est important de se rappeler qu'ils

sont, par essence, une catégorie de groupe décisionnel. En conséquence, les questions se rapportant au fonctionnement et à l'efficacité du conseil pourront être mieux comprises si l'on fait usage des connaissances fournies par la littérature plus vaste qui porte sur la question des décisions de groupe. Ces connaissances constituent en quelque sorte une voie nouvelle par rapport aux principales écoles de recherche sur les conseils d'administration. Jusqu'au moins la fin des années 1990, une grande partie des recherches dans ce domaine s'intéressait davantage aux caractéristiques des conseils qu'à la manière dont ils fonctionnent. Par exemple, nombre de ces études cherchaient à prédire les rapports entre divers aspects de ces conseils, leur taille, leur structure et leur composition et les diverses conséquences qui en découlaient pour l'entreprise, comme sa performance ou sa

---

1. Traduit de l'anglais.

politique d'acquisition. Bien que ces études aient fourni des éléments préliminaires importants, elles avaient tendance à laisser sans réponse certaines questions importantes sur les procédures de médiation entre les « inputs » et les « outputs » étudiés.

En revanche, l'approche proposée dans cet article soutient qu'il est important d'étudier plus en détail ces procédures de médiation, en intégrant ce que nous savons de la manière dont fonctionnent les groupes, à ce que nous savons du contexte organisationnel et interpersonnel propre aux conseils d'administration.

Ceci est essentiel pour plusieurs raisons. Premièrement, plusieurs revues spécialisées ont souligné que les études réalisées dans le passé n'ont pas produit un consensus clair expliquant si telle caractéristique du conseil produisait telle conséquence, même dans des secteurs où la recherche est abondante. Deuxièmement, la recherche sur la démographie des organisations a récemment montré que les caractéristiques démographiques des groupes ne semblent pas avoir des conséquences claires et directes sur les performances de ces groupes et qu'au contraire ces caractéristiques peuvent influencer les comportements de groupe de manière relativement subtile. Troisièmement, des études ont montré que lorsque des modèles de recherche incluent des variables qui représentent des procédures de groupe avec des variables qui représentent les caractéristiques du groupe, ces modèles peuvent avoir un plus grand pouvoir explicatif que des modèles qui ne tiennent compte que des caractéristiques du groupe. Pris dans leur ensemble, ces facteurs montrent que les études de conseil d'administration peuvent bénéficier des approches de recherche qui s'efforcent de parvenir à une compréhension plus précise du fonctionnement des conseils, en s'attachant aux procédures d'interaction des groupes, primordiales pour le bon fonctionnement du groupe.

Nous passons brièvement en revue la situation actuelle des connaissances dans ce

domaine, en portant une attention particulière à un modèle de procédures de conseil que nous proposons dans un article antérieur. Ensuite, nous considérons les implications de ces idées pour la recherche et la pratique.

## Revue des connaissances actuelles

En 1999, dans un article de l'*Academy of Management Review*, nous proposons un modèle qui identifiait un certain nombre de procédures permettant de rapprocher les caractéristiques du conseil avec ses performances. Nous évoquons rapidement ce modèle dans la prochaine section. Ensuite, dans la section suivante, nous passons rapidement en revue plusieurs autres études qui ont été faites depuis la publication de la nôtre et qui contribuent à faire apparaître les conseils en tant que groupes de décision.

### *Un modèle de procédures du conseil*

Pour pouvoir considérer les conseils d'administration comme des groupes de décision, il faut être sensible à ce que l'on sait du fonctionnement des groupes en général autant qu'au contexte particulier que constitue un conseil d'administration au sein d'une organisation. En élaborant notre modèle de procédures propres aux conseils, nous nous sommes inspirés d'un modèle général d'efficacité de groupe qui est communément utilisé dans la littérature spécialisée dans ce domaine et qui définit trois stades critiques de comportement de groupe : inputs, procédures et outputs. En outre, conformément à des études antérieures en matière de groupes, nous avons distingué entre les outputs qui se rapportaient à l'accomplissement par le conseil des tâches qui lui incombait et celles qui se rapportaient au bon fonctionnement du groupe en tant que tel. Nous avons également tenu compte de certaines caractéristiques particulières aux conseils d'administration en tant que groupes. Notamment, le fait que les conseils remplissent un rôle de prise de décision au sommet de l'organisation. De même, tout en

admettant que le conseil assure de multiples fonctions, nous avons pris pour hypothèse que leurs deux fonctions principales sont celle du « contrôle », en ce qu'ils surveillent les cadres supérieurs pour le compte des actionnaires, et celle du « service », en ce qu'ils apportent conseil et avis aux cadres supérieurs et participent à l'élaboration de la stratégie. Nous avons également souligné que, par comparaison avec d'autres types de groupes décisionnels dans les études sur le management, les conseils étaient relativement importants (avec une moyenne de treize membres chacun) et épisodiques, en ce sens qu'ils ne fonctionnaient pas sur une base quotidienne, mais opéraient au contraire à l'occasion de réunions plus ou moins régulières et de communications qui, en moyenne, ne prenaient que quelques semaines du temps de chaque membre par an. Enfin, une caractéristique particulière des conseils est qu'ils comprennent de nombreux administrateurs « extérieurs », des personnes qui appartiennent principalement à une organisation qui n'est pas celle dont ils sont administrateurs.

Une conséquence importante de ces caractéristiques des conseils en tant que groupes est que l'output produit par les conseils est presque entièrement de nature « intellectuelle », en ce sens qu'elle consiste en des décisions, des informations et des opinions. En revanche, les conseils ne produisent pas des objets concrets, ni même, dans la plupart des cas, des actes concernant l'organisation, car la mise en œuvre des décisions est plus du ressort des cadres supérieurs que des administrateurs. En raison de la nature intellectuelle des outputs des conseils d'administration, notre souci d'identifier les déterminants de l'efficacité des conseils nous a amenés à nous intéresser aux procédures socio-psychologiques propres à l'échange d'information et à la discussion critique au sein des groupes. Nous avons identifié trois de ces procédures comme étant particulièrement importantes : les normes d'effort, les débats intellectuels et l'utilisation des connaissances et des talents.

Par normes d'effort, nous entendons les convictions communes des membres du conseil sur la part de travail que chaque administrateur est censé fournir pour que le conseil puisse remplir sa tâche. Ces normes sont importantes dans de nombreux groupes, mais elles sont particulièrement importantes dans ce contexte en raison du caractère épisodique des conseils et de la nature « extérieure » de nombreux administrateurs. En raison de ces divers facteurs, les administrateurs sont confrontés à différentes sollicitations concurrentes sur leur emploi du temps et doivent tenir compte de plusieurs organisations, et ces facteurs peuvent amener certains administrateurs à n'accorder qu'une faible priorité au service de l'un ou l'autre conseil et de consentir un faible degré d'effort dans l'accomplissement de leur charge. Lorsqu'un conseil en vient à accepter un faible degré d'effort, il est peu probable que ses administrateurs consentent le temps ou l'effort intellectuel nécessaire pour parvenir entre eux à des échanges d'informations ou d'idées valables. Par contre, des normes qui encouragent des niveaux d'efforts élevés augmentent la possibilité de tels échanges.

La notion de débats intellectuels se réfère aux divergences de vues entre membres d'un groupe concernant les questions se rapportant aux tâches à accomplir. Historiquement, les conseils ont le plus souvent été considérés comme un lieu où prévalaient une loyauté entre les personnes et une cohésion sociale qui réduisaient les débats intellectuels. Cependant, le fait que les conseils soient des groupes comprenant de nombreuses personnes et appartenant à des organisations diverses confrontées à des décisions complexes, conduit à penser que la possibilité de désaccords portant sur les tâches à accomplir peut être assez élevée. Le taux de fréquence de tels désaccords est susceptible d'avoir une influence positive sur l'efficacité du conseil dans ses fonctions de contrôle et de service. En ce qui concerne les fonctions de contrôle, les débats intellectuels aident le conseil à surveiller efficacement la performance

des cadres supérieurs en incitant clairement ceux-ci à tenir compte des intérêts fiduciaires représentés par les administrateurs lorsqu'ils élaborent et exposent leurs initiatives stratégiques. De même, ces débats intellectuels contribuent à faciliter la fonction de service du conseil, en aidant tant les administrateurs que les cadres à identifier et à évaluer les différentes stratégies qui s'offrent à l'entreprise. Cependant, malgré les avantages que les débats intellectuels peuvent apporter dans l'accomplissement de leurs fonctions, il est important de noter que de tels débats peuvent réduire le niveau de sympathie interpersonnelle, ce qui en fin de compte pèsera sur la cohésion du conseil et affectera ainsi, négativement, le degré de « continuité » qui est également important pour l'efficacité à long terme du fonctionnement du conseil.

L'utilisation des connaissances et des talents est une procédure qui se rapporte au degré d'utilisation par les membres du conseil des degrés d'expertise que possèdent ses membres. Cette procédure est intimement liée aux inputs du conseil qui témoignent de la présence de connaissances et de talents au sein du conseil. Les types de connaissances et de talents spécifiques qui incombent au conseil, appartiennent à deux catégories :

- les connaissances et talents fonctionnels qui recouvrent les domaines économiques traditionnels du ressort de la plupart des conseils, notamment les finances, le marketing et le droit ;
- des connaissances et des talents propres à l'entreprise, qui se rapportent aux opérations internes et à ses relations avec l'extérieur.

Les conseils peuvent disposer de niveaux élevés ou faibles de ces deux types de connaissances et de talents. Mais, comme dans de nombreuses situations de groupe, le fait que ces ressources intellectuelles soient présentes au sein d'un conseil, ne garantit pas qu'elles soient utilisées. Parce que les conseils sont des organismes ayant de nombreux participants, qui se

réunissent de manière épisodique et comptent - volontairement, dans une certaine mesure - des membres ayant des expériences diverses, la possibilité que les connaissances disponibles restent inexploitées, est peut-être particulièrement élevée dans le cas des conseils d'administration. En outre, en raison de la complexité des problèmes stratégiques que les membres ont à connaître dans leur fonction de contrôle et de service, il est vraisemblable qu'ils aient particulièrement besoin de l'ensemble des connaissances et des talents que leurs membres apportent autour de la table. Ainsi, cette procédure qui résume la mesure dans laquelle les administrateurs sollicitent et respectent leur expertise réciproque et l'appliquent, comme il se doit, aux problèmes qui se posent, est essentielle au bon fonctionnement du conseil.

Après avoir identifié ces trois déterminants du bon fonctionnement du conseil, notre article définissait comment différentes caractéristiques des conseils pouvaient influencer les procédures décrites ci-dessus. Nous soulignons aussi que certaines caractéristiques particulières à un conseil n'auraient peut-être pas de conséquences claires et sans ambiguïté sur le fonctionnement du conseil. Par exemple, nous avançons que les conseils qui comprenaient une proportion plus élevée d'administrateurs extérieurs - comme le recommandent de nombreux théoriciens de la gouvernance d'entreprise - pourraient être le théâtre de débats intellectuels plus nombreux et, en même temps, éprouver plus de difficulté à faire usage des connaissances et des talents de leurs membres.

De même, nous avançons que, même si des conseils plus nombreux pouvaient disposer d'un plus large éventail de connaissances et de talents, ils pourraient avoir plus de difficulté à réellement utiliser ces ressources et pourraient avoir du mal à instaurer des normes qui favoriseraient un degré d'effort élevé. En nous efforçant de décrire les relations entre les inputs et les procédures des conseils, nous avons cherché à expliquer pourquoi les recherches anté-

rieures n'avaient pas réussi à établir des relations claires et convaincantes entre des inputs spécifiques et des résultats pour l'entreprise, tels qu'un bon fonctionnement du conseil. La raison n'est pas que les caractéristiques du conseil n'ont pas d'importance, mais plutôt que celles-ci induisent des relations multiples et potentiellement contradictoires sur le fonctionnement des conseils. C'est pourquoi nous avons affirmé en conclusion que les efforts pour améliorer le fonctionnement des conseils d'administration devaient dépasser une recherche des propriétés « idéales » de la structure ou de la composition d'un conseil et devaient, au contraire, s'efforcer de comprendre les voies multiples et complexes par lesquelles les caractéristiques des conseils peuvent affecter les procédures sociopsychologiques au travers desquelles ils exercent leur influence, et de gérer ces procédures, quand elles se manifestent ou par anticipation.

### *Les conseils d'administration en tant que groupes de décision*

Le thème général de notre article est que pour rendre les conseils plus efficaces, il nous faut mieux comprendre comment ils exercent leur action. Il y a eu ces dernières années d'autres travaux notables qui ont contribué à étoffer ce thème. Nous en passons quelques uns en revue ci-dessous. Nous reconnaissons qu'il ne s'agit pas d'une revue exhaustive des travaux récents dans ce domaine et nous n'affirmons pas que ces contributions sont nécessairement plus importantes que d'autres. Nous cherchons plutôt à illustrer les approches et les contextes divers dans lesquels les travaux se poursuivent.

Dans une étude empirique à grande échelle réalisée dans ce domaine, Westphal a étudié les P-DG et autres administrateurs de 243 des *Fortune 500* pour déterminer l'étendue des procédures relationnelles de ces conseils, à la fois dans leur fonction de « contrôle » (en particulier le degré de contrôle qu'ils exerçaient) et leur fonction de « service » (surtout l'importance de

leurs relations de conseil et d'avis). Dans un article de cette étude, Westphal (1999) a étudié les relations entre ces procédures et l'existence de relations sociales entre le P-DG et le conseil. Cette étude a montré que, contrairement à l'idée communément acceptée voulant que l'indépendance du conseil augmente son efficacité, les conseils étaient davantage impliqués dans leurs tâches de gouvernance, (c'est-à-dire qu'ils étaient davantage occupés par leur fonction de contrôle et de conseil, quand ils étaient moins indépendants socialement. Westphal a expliqué cette observation en avançant que les relations sociales n'engendraient pas nécessairement la passivité du conseil, mais au contraire augmentaient les perspectives d'une collaboration entre le DG et le conseil.

Dans une autre étude empirique, Conger, Lawler et Finegold (2001) ont travaillé avec la société de consultants Korn/Ferry pour rassembler des études et des interviews d'administrateurs de plusieurs centaines de sociétés des *Fortune 1000*. Leurs recherches ont produit des données statistiques permettant de montrer la prévalence de certaines pratiques au sein des conseils d'administration de ces entreprises, de proposer certaines procédures de leadership efficaces et d'esquisser quelques uns des besoins spécifiques d'information des administrateurs actuels.

Outre ces études des procédures des conseils dans les grandes sociétés, certains universitaires ont commencé à étudier d'autres contextes d'organisations. Par exemple, Sapienza, Korsgaard, Goulet et Hoogendam (2000) avancent que des entreprises soutenues par des sociétés de capital-risque constituent un contexte d'organisation particulièrement prometteur pour l'étude des procédures des conseils d'administration, car les conseils de ces entreprises sont constitués en grande partie de dirigeants et de propriétaires extérieurs qui ont sensiblement davantage la possibilité et la motivation pour s'impliquer que les administrateurs d'entreprises plus vastes et plus établies. Travaillant dans



ce contexte, Sapienza et ses collègues ont intégré la théorie de l'agence et l'impartialité des procédures pour mettre au point un modèle qui explique les variations dans les priorités relatives attribuées par les conseils aux fonctions de contrôle, par opposition aux fonctions de service, lors de leurs réunions, ainsi que le type de tactique de résolution de conflit utilisé par les conseils, lors de ces réunions.

Une autre forme de variation contextuelle qui commence à être étudiée porte sur les différences de contexte international dans lesquels les conseils fonctionnent. Comme l'a montré Huse (2000) dans un article récent, plusieurs études menées récemment par des chercheurs européens se sont intéressées à divers aspects des procédures des conseils, tels que la date et la fréquence de leurs réunions, la rédaction de leur ordre du jour et les styles de communication des administrateurs. Ces contributions, qui incluent des études à grande échelle, ainsi que des travaux qualitatifs portant sur des échantillons plus réduits, représentent un important moyen de vérifier et d'étendre les théories mentionnées ci-dessus, dont la plupart ont été construites au départ, en référence à des institutions américaines de gouvernance d'entreprise, avec des données émanant de sociétés installées aux États-Unis.

### **Quelques recommandations opérationnelles**

Les chercheurs devraient s'efforcer d'incorporer l'élaboration des procédures dans la construction et le test de nouveaux modèles théoriques sur ce qui fait l'efficacité des conseils d'administration. Dans ce domaine, les chercheurs peuvent s'inspirer des études mentionnées ci-dessus et de la littérature plus vaste, consacrée à la dynamique des groupes et aux procédures des équipes dirigeantes, pour aborder les problèmes théoriques et méthodologiques associés. Cependant, l'étude des conseils, du point de vue des procédures, suscite quelques obstacles, notamment la question

de l'accès, qui demandent une réflexion approfondie.

Alors même que des événements récents sont venus souligner combien il importe de comprendre et de respecter ces procédures essentielles à l'efficacité des conseils, une préoccupation croissante à l'égard des risques juridiques et de réputation qui pèsent actuellement sur les administrateurs, fait que ceux-ci sont de plus en plus réticents à fournir les informations qui sont nécessaires pour favoriser, critiquer et améliorer les procédures des conseils. Il n'y a pas de solution simple à ce problème.

Cependant, les chercheurs devraient s'efforcer de construire des relations de confiance et de coopération avec les praticiens, responsables de la gouvernance des organisations. D'un point de vue méthodologique, pour instaurer une telle relation, les chercheurs devront faire preuve d'un strict respect de la confidentialité dans la collecte et le traitement des données, ainsi que de réalisme et de compréhension à l'égard des contraintes de temps auxquelles doivent faire face bon nombre d'administrateurs.

D'un point de vue théorique également, les chercheurs doivent faire preuve d'une compréhension de la complexité politique d'une gouvernance efficace, en reconnaissant que les acteurs participants aux intrigues de la gouvernance d'entreprise sont des personnes humaines qui cherchent à équilibrer des pressions contradictoires, à maintenir des relations de coopération avec leurs homologues et à préserver leur propre réputation d'administrateurs.

D'un point de vue pratique, les idées avancées dans ce domaine de recherche peuvent être utiles aux administrateurs et à ceux qui travaillent étroitement avec eux, y compris les cadres, les consultants et les protagonistes de la gouvernance. Par exemple, comprendre comment les caractéristiques d'un conseil agissent sur ses procédures peut contribuer à faire comprendre aux comités de nomination et aux consultants qu'il n'y a pas de « baguette magique » permettant de résoudre les problèmes de com-

position de ces conseils et, qu'au contraire, ils doivent prendre en compte d'éventuels problèmes de concurrence et des questions de contexte dans la sélection de tout nouvel administrateur.

De même, une meilleure compréhension des procédures qui permettent à un conseil d'administration de fonctionner efficacement peut aider ce conseil à définir les meilleures pratiques utilisées dans d'autres entreprises qui réussissent et d'entreprendre des interventions sur les procédures visant à augmenter les normes d'effort, stimuler les échanges intellectuels et augmenter l'utilisation des connaissances et des talents disponibles. Parmi les contributions que nous avons passées en revue ici, Conger et ses collègues (2001) ont identifié des mesures concrètes à prendre de suite, que les conseils

peuvent adopter pour améliorer leur fonctionnement. Dans cet inventaire de suggestions, nous soulignerons la pratique de l'évaluation qu'ils recommandent de réaliser chaque année, P-DG et administrateurs compris.

## Conclusion

Le développement de progrès théoriques et pratiques dans ce domaine est étroitement lié, dans la mesure où la disponibilité des administrateurs envers la poursuite de recherches sur l'organisation des conseils sera probablement proportionnelle à la volonté et à la capacité des chercheurs à traduire leurs observations en connaissances utiles.

## Bibliographie

- Conger J., Lawler E., Finegold D., *Corporate boards : New strategies for adding value at the top*, Jossey-Bass, 2001.
- Forbes D., Milliken F., « Cognition and corporate governance : Understanding boards of directors as strategic decision making groups ». *Academy of Management Review*, n° 24, 1999.
- Huse M., « Boards of directors in SMEs : A review and research agenda ». *Entrepreneurship & Regional Development*, n° 12, 2000.
- Sapienza H., Korsgaard M.A., Goulet P., Hoogendam J., « Effects of agency risks and procedural justice on board processes in venture capital-backed firms ». *Entrepreneurship & Regional Development*, n° 12, 2000.
- Westphal J., « Collaboration in the boardroom : Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties ». *Academy of Management Journal*, n° 42, 1999.



# L'arbitrage des dirigeants

Alain OLLIVIER

Dans la définition et la mise en œuvre de son projet, une préoccupation essentielle du dirigeant est de rechercher un compromis efficace entre les intérêts et les exigences des parties prenantes au développement de l'entreprise. On conçoit la difficulté qu'il peut y avoir ponctuellement à satisfaire à la fois les attentes des actionnaires et des salariés sur des questions de productivité et de rentabilité, ou à concilier les exigences de l'entreprise en matière d'activité et de profit et les contraintes de la société dans les domaines de la protection de l'environnement et du développement durable.

De façon moins visible, mais avec une force croissante, se profile une nouvelle zone de compromis entre les exigences du marché et, plus précisément, des clients et celles des actionnaires. Si au niveau des principes, la satisfaction durable des clients est un gage de développement rentable de l'entreprise et donc, de plus-value pour l'actionnaire, le management quotidien de l'entreprise requiert, là aussi, des arbitrages difficiles.

## Introduction

Attirer, séduire puis conserver le client obligent de plus en plus souvent l'entreprise à réaliser des investissements importants et aléatoires au niveau de l'horizon et de l'ampleur du retour sur investissement. Les systèmes de CRM (*Customer Relationship Management*) ou de GRC (*Gestion de la Relation Clientèle*) n'en sont qu'un exemple. Dans beaucoup d'entreprises, les ressources considérables affectées au développement de tels systèmes ne se traduisent pas par une amélioration sensible de l'activité et de la rentabilité deux ans après le lancement des programmes. C'est ce qui ressort notamment des conclusions d'un rapport de l'Institut Gaertner « Customer Relationship Management : an Overview », publié en août 2000, et qui ne sem-

blent pas avoir été contredites depuis. S'agit-il d'insuffisances structurelles des systèmes ou plutôt - c'est l'hypothèse que j'aurais personnellement tendance à favoriser - d'erreurs dans la conception et dans l'utilisation de ces outils ? Le débat est ouvert et il retarde le développement de ces innovations dans les entreprises où le dirigeant doit arbitrer entre ses services marketing et commerciaux, porte-parole des clients et les départements garants de la rentabilité de l'entreprise et relais de l'opinion des investisseurs. L'opposition d'intérêt entre les parties prenantes que sont les clients et les actionnaires trouve ainsi une résonance interne dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, avec un rôle-clé joué par un département marketing écartelé.

### *Le client roi par la vertu du marketing*

Historiquement, le marketing a pris sa place à côté de la fonction commerciale en introduisant la préoccupation de la satisfaction du client. À une confrontation commerciale dans laquelle le fournisseur cherchait à placer ses produits et services développés dans une perspective technique, s'est graduellement substituée une recherche de coopération maximisant la satisfaction de l'acheteur, de l'utilisateur ou du consommateur, sous contrainte de rentabilité pour le fournisseur. En observant les besoins et attentes des clients, en cherchant à les satisfaire de façon concurrentielle, le service marketing plaçait le client au cœur de l'entreprise. Les responsables du marketing se définirent en porte parole de la clientèle de l'entreprise, leur pouvoir étant assis sur des phrases fortes comme « Le véritable patron de l'entreprise, c'est le client ». Une nouvelle culture d'entreprise prit son essor, non sans difficulté, aux termes de laquelle tous les services de l'entreprise devaient se mobiliser pour satisfaire le client, selon les orientations définies par le marketing. Le dirigeant devint le chef d'orchestre d'une machine à dispenser de la satisfaction à des clients ciblés.

Cette orientation marchande aux fortes incidences sur l'organisation de l'entreprise s'est accompagnée d'investissements lourds pour mieux connaître, séduire et fidéliser la clientèle :

- études de marché ;
- tests sur toutes les composantes de l'offre ;
- innovation et développement de produits nouveaux guidés par le bénéfice client ;
- communication institutionnelle et publicité produits, destinées à créer des éléments de différenciation positive ;
- mise en œuvre de programme de fidélisation des clients rentables ;
- opérations de relations publiques susceptibles de créer un bon relationnel avec l'environnement de l'entreprise ;
- etc.

Les dépenses et investissements accompagnant la démarche marketing ont été globalement considérés comme efficaces et la discipline a diffusé graduellement dans un nombre croissant d'entreprises et de secteurs. Fortement consommateur de ressources, le département marketing a connu pendant quelques années une grande aisance budgétaire et, surtout, une situation où par méconnaissance de son mode de fonctionnement, il lui était rarement demandé de rendre des comptes sur l'efficacité de ses opérations.

### *Le marketing placé sous contrôle*

Il s'est en effet avéré vite difficile de démontrer la rentabilité d'un grand nombre d'actions de marketing. Si les dépenses et les investissements étaient connus avec précision, les retombées, souvent immatérielles, s'avéraient par contre difficiles à repérer et à apprécier au regard de l'effort consenti :

- quelle part de la croissance des ventes attribuer à une meilleure connaissance du marché ?
- la modification d'une caractéristique produit a-t-elle été déterminante dans la préférence affichée par la clientèle ?
- à quel moment et avec quelle amplitude une campagne institutionnelle a-t-elle suscité une demande client ?
- la présence à un salon a-t-elle été efficace ?

On pourrait multiplier les exemples de telles interrogations qui ne reçoivent souvent que des réponses partielles et approximatives. Le bénéfice tiré de l'orientation marché et de la mise en œuvre du marketing étant généralement incontestable, pendant des années, les entreprises n'éprouvèrent pas la nécessité de faire une analyse détaillée de la productivité de chaque opération.

Est-ce l'effet d'une concurrence accrue, celui d'une conjoncture plus difficile, la conséquence même de la diffusion du marketing dotant les protagonistes d'armes similaires, toujours est-il qu'au milieu des années 1990, les

dirigeants d'entreprise demandèrent des comptes de plus en plus précis aux responsables du marketing. Pouvaient-on en effet admettre que dans un contexte de gains de productivité, de *downsizing*, d'externalisation ou de délocalisation appliqués à la majorité des fonctions - production, administration, logistique - le marketing puisse continuer à engager des dépenses souvent considérables, sans pouvoir toujours en apporter la justification ! À l'image du traitement infligé à la recherche, les programmes de marketing aux effets les plus différés et les plus aléatoires ont été remis en cause et souvent supprimés. Ce fut l'avènement du dictat du gestionnaire obsédé par la rentabilité immédiate.

L'impact de cette nouvelle donne a eu des effets positifs sur le marketing. Ainsi, la remise en cause de certaines pratiques et habitudes a entraîné un surcroît de rigueur et a incité le marketing à se doter de systèmes de contrôle plus sophistiqués et mieux adaptés. Dans les tableaux de bord, à côté des indicateurs de volume de ventes, de chiffre d'affaires et de parts de marché sont apparus des paramètres permettant de mieux suivre l'impact des opérations de marketing : notoriété des produits et des marques, préférence de l'acheteur, satisfaction et fidélisation du client. Ces outils ont alimenté, enrichi et apaisé le dialogue entre le marketing et le contrôle, en permettant une meilleure rationalisation des choix.

Parallèlement des réformes d'organisation ont été engagées dans certaines entreprises en créant par exemple des équipes de marques ou de produits dans lesquelles des spécialistes d'analyse de la rentabilité ont pris place aux côtés des classiques chefs de produits.

Ces évolutions n'ont pas résolu tous les problèmes liés à l'appréciation de l'efficacité et de la rentabilité du marketing, comme en témoigne l'âpreté de certains débats budgétaires. Des progrès considérables restent à faire et l'amélioration des systèmes de contrôle du marketing constitue un enjeu majeur de management dans

de nombreuses entreprises et un défi pour leurs dirigeants.

### *L'entrée en scène de l'actionnaire*

L'interface entre le marketing et le gestionnaire allait brusquement être troublé par l'irruption d'un nouvel acteur majeur, l'actionnaire. En prolongement du débat sur la gouvernance des entreprises et de l'affirmation du pouvoir des actionnaires sur la conduite de la stratégie et du management, le marketing s'est trouvé dans l'obligation d'intégrer de nouvelles contraintes.

Actuellement, le marketing connaît les changements les plus rapides et les plus radicaux de son histoire. Les principales causes de ces mutations sont aisément identifiables : diffusion du marketing dans de nouveaux environnements sectoriels, développement de nouvelles techniques d'information et de communication, mondialisation de l'économie et diversification de l'environnement concurrentiel ou, tout simplement, nécessité de rénover une discipline arrivée en phase de maturité. Les raisons abondent. Il en est une cependant qui, pour être plus discrète, n'en est pas moins déterminante. L'efficacité du marketing et donc, sa place dans l'entreprise, est soumise à un double verdict : celui du marché et du client bien sûr, mais aussi celui de l'actionnaire instillant le management par la Valeur relayé par le gestionnaire dispensateur de budgets. La voie que le marketing suivra pour concilier les exigences de ces deux acteurs contribuera à façonner son évolution. Au dirigeant de lui indiquer le chemin !

L'actionnaire a deux préoccupations majeures : la valorisation boursière de l'entreprise et la rentabilité des capitaux investis. Il attend du dirigeant qu'il a choisi et investi de son pouvoir, des résultats sur ces deux registres.

### *Le nouveau rôle du marketing*

Sur le plan de la valeur boursière, le marketing apparaît a priori comme un auxiliaire essentiel du dirigeant dans sa recherche de

satisfaction de l'actionnaire. Plusieurs études (enquête du groupe Mazars, février 2000, enquête SFAF avril 2000) ont en effet démontré l'importance des actifs immatériels dans l'évaluation des entreprises par les marchés. La part de ces actifs dans la valeur des entreprises cotées serait de l'ordre de 75 %. Or, le rôle du marketing est essentiel dans la création de certains de ces actifs parmi les plus importants. Il détermine largement la valeur des marques, la productivité potentielle de la base installée de clientèle, la qualité de la présence de l'entreprise dans les canaux de distribution et de communication et contribue également à la productivité de la recherche, de l'innovation et du développement. En conséquence, tous les programmes de ce nouveau marketing qualifié de « relationnel » devraient recevoir assentiment et encouragement de la part de l'actionnariat. Auront-ils le feu vert budgétaire du dirigeant gestionnaire?

La relation avec l'actionnaire est plus délicate en ce qui concerne la rentabilité des capitaux investis. Le développement du management par la valeur et l'utilisation du critère de l'EVA (*Economic Value Added*) dans la sélection des projets peuvent remettre en cause certains programmes marketing qui auraient été mis en œuvre au regard des critères traditionnels.

Le développement et le lancement d'un produit innovant, l'approche d'un nouveau marché, une opération de prospection, un programme de fidélisation de clientèle, une campagne de communication ou de mécénat ne sont aux yeux de l'actionnaire que des investissements pour lesquels il existe généralement de multiples alternatives. Leur intérêt relatif dépend de leur capacité à créer une valeur économique, c'est-à-dire, à générer une rentabilité supérieure au coût d'opportunité du capital investi. La dialectique s'engage alors entre le responsable de marketing qui, dans l'intérêt du client, conçoit un programme global de développement commercial où chaque composante n'a de sens

qu'en interaction avec les autres et l'actionnaire ou son représentant qui applique le critère de valeur ajoutée économique à chaque programme d'investissement. Le dirigeant va-t-il arbitrer en faveur d'investissements à rentabilité potentiellement forte, mais différée et incertaine, ou va-t-il jouer la facilité du court terme ?

Dans ce contexte, la présentation des programmes de marketing et leur justification deviennent des tâches essentielles pour les responsables de cette fonction. Mais on sait que, sur les dossiers délicats, le perdant est souvent celui à qui incombe la charge de la preuve !

## Conclusion

Le dirigeant ne peut éluder la nécessité de satisfaire à la fois ses clients et ses actionnaires. Certes, on peut imaginer le cas de figure où cette double nécessité ne pose pas de problème, lorsque les actionnaires ont une vision d'entrepreneurs s'inscrivant à long terme et donc, sont parfaitement conscients des efforts à réaliser pour conforter et développer la clientèle de l'entreprise. Mais choisit-on toujours ses actionnaires ? L'exigence de la rentabilité immédiate et à risque limité qui caractérise certains d'entre eux est une donnée qui s'impose dans de nombreux cas aux dirigeants. Le nécessaire arbitrage entre les intérêts du client et celui de l'actionnaire devient un défi majeur lancé au dirigeant.

La solution est probablement dans l'émergence d'une nouvelle démarche vis-à-vis du marché, reprenant les principes de la fonction marketing classique, mais avec des exigences accrues de contrôle de l'efficacité des ressources engagées. L'un des défis majeurs pour les dirigeants d'entreprise n'est-il pas de trouver un système de contrôle du marketing qui satisfasse les actionnaires dans leur recherche du profit et leur aspiration à la sécurité, sans étouffer l'imagination et la prise de risque, gages d'un marketing conquérant, dans l'intérêt ultime du client !

# Dirigeants : n'oubliez pas la technologie !

Victoire de MARGERIE

Certaines erreurs stratégiques résultent d'une incapacité de s'adapter à un univers transformé par la technologie. Plus souvent encore, les dirigeants cherchent à s'affranchir de la technologie, jugée coûteuse à développer et difficile à contrôler, et préfèrent privilégier des acquisitions censées pourvoir des technologies confirmées (et donc sans risque), à un surcoût compensé par des « synergies » (considérées comme sans risque, elles aussi, car mécaniquement imposées et obligatoires). Mais la technologie peut aussi se révéler un allié fidèle et se combiner avec tout type de stratégie de croissance profitable, qu'elles soient externes ou organiques.

## Introduction

L'armée française manqua de perdre la Première Guerre mondiale, car elle n'avait pas vu venir la domination de l'artillerie et continuait de préconiser l'offensive à outrance à l'arme blanche (et à confondre « recul » et « déshonneur »...).

Plus récemment, de nombreuses entreprises ayant oublié d'investir sur leurs technologies de cœur de métier, au profit de financements d'opérations de diversification externe (Vivendi-Universal, Péchiney-Century), ont disparu en quelques mois, après avoir été des fleurons de l'industrie française pendant des dizaines d'années.

Certains critères de rentabilité financière comme le retour sur les capitaux engagés, au demeurant fort efficaces sur le moyen terme, peuvent aussi induire des comportements irrationnels à court terme (baisser les investissements augmente le numérateur et réduit le dénominateur avec une amélioration « double »

de la performance immédiatement visible), si ils ne sont pas couplés avec d'autres indicateurs plus représentatifs du maintien par l'entreprise d'un avantage compétitif durable.

Comment donc faire de la technologie un allié efficace plutôt qu'une contrainte coûteuse ? Certains succès récents de la haute technologie (cf. le cours de Google depuis son entrée en Bourse) sont impressionnants, mais peut-être pas autant que la continuité de la performance des entreprises dont les dirigeants investissent sans discontinuer en matière de technologie : Sanofi ; Air Liquide ; Peugeot Citroën ; Michelin, mais aussi SEB ou Essilor (cf. les résultats du 9<sup>e</sup> palmarès Challenges-AT Kearney, novembre 2004).

## État de l'art de la connaissance

Les grands repères historiques du sujet sont bien évidemment ceux de l'art de la guerre. De la doctrine des stratèges chinois du V<sup>e</sup> siècle av.

J.-C. à l'aventure spatiale des années 1970, en passant par la balistique de Léonard de Vinci ou la fusion nucléaire des années 1940, nombreuses sont les innovations technologiques qui ont été développées et financées par la puissance publique à des fins militaires et qui nous assurent encore aujourd'hui des « rentes » confortables dans leurs applications civiles (cf. EDF ou Airbus).

Dans leur ouvrage, *le Management des Ressources technologiques*, Jacques Morin et Richard Seurat énoncent que les ressources technologiques recouvrent trois grands domaines - produits, procédés et gestion - et que leur management peut se décomposer en six grandes fonctions :

- l'inventaire (technologies de différenciation vs. technologies de « cœur de métier », avec une attention précise à porter à l'évolution future de ces technologies : il s'agirait ainsi de s'intéresser plus à la « maîtrise des phénomènes physico-chimiques caractéristiques de certaines catégories d'émulsion », qu'à la « maîtrise du refroidissement par arrosage des cylindres de laminage ») ;
- l'évaluation (recensement des experts, des équipements et des systèmes d'information) ;
- l'optimisation (attention à ne pas privilégier la classique analyse de portefeuille produits/marchés qui s'oppose au cheminement horizontal des technologies ; *a contrario*, la mise à disposition de Renault par Matra de la technologie de carrosserie plastique a permis le succès et la rentabilité de l'Espace pendant plus de vingt ans) ;
- l'enrichissement (valoriser les technologies qui nous appartiennent et en acquérir de nouvelles par les trois voies possibles que sont la recherche propre, les acquisitions et les alliances) ;
- la surveillance (échange d'informations entre toutes les fonctions de l'entreprise, notamment marketing et technique, et ouverture sur l'extérieur : clients, fournisseurs et concurrents ; l'exemple de l'industrie du

laminage aluminium est révélatrice avec « la », association technique de référence allemande qui tient ses réunions en allemand et exclut donc de fait, les experts mondiaux qui ne possèdent pas la maîtrise de cette langue) ;

- la sauvegarde (propriété industrielle et gestion des compétences).

Dans leur ouvrage, *Management et Technologie*, Thierry Grange et Loïck Roche rappellent aussi que la création de l'école de Management de Grenoble (1984) avait pour but de se consacrer à l'enseignement du management technologique, défini comme : « *maîtriser l'impact de la technologie sur le management des entreprises pour générer des produits meilleurs, plus vite et moins chers, et assurer la pérennité de l'entreprise par le pilotage de l'innovation* ».

Dans leur intervention au forum Louis Jeantet de médecine (2000), consacré au thème « Recherche médicale et société : quel dialogue ? », Arnaud Perrier et Marc André Raetz ont énoncé que : « *les efforts des entreprises se portent tout naturellement à assurer leur succès financier à moyen et long terme. Pour ce faire, elles ne peuvent négliger d'agir à différents niveaux. Elles ne manquent pas ainsi d'identifier les marchés de consommation durables, ainsi que les mega-trends (urbanisation, stress, contrôle des naissances, protection de l'environnement) et d'anticiper avec le plus de précision possible les résultats de leur recherche et les profits qui peuvent en découler. Dans cette logique, les entreprises tentent également d'anticiper (voire, selon certains, d'influencer ?), tant sur l'angle des risques que des opportunités, les modifications du comportement des consommateurs et de l'environnement dans lequel ces derniers évoluent. Les thérapies médicamenteuses doivent par exemple répondre à plusieurs conditions précises pour être susceptibles d'être commercialisées dans l'avenir : d'une part, elles doivent respecter les critères de sécurité, d'efficacité et rester dans*



*une relation coût/ efficacité raisonnable, d'autre part, le temps de développement du produit doit être réduit à son minimum pour permettre aux entreprises de bénéficier d'une période de protection juridique (patente, brevet) suffisamment longue et de récupérer ainsi le capital investi ».*

Sur ce critère de la vitesse qui caractérise la transformation de la compétition industrielle depuis vingt ans, en ajoutant une compétition par le temps à la compétition plus traditionnelle par les coûts ou par la différenciation, l'on peut aussi citer Souad Latorre qui, dans un ouvrage collectif de 2002 consacré au management à l'épreuve des changements technologiques, mentionne les « *stratégies d'obsolescence qui supposent d'être le premier sur le marché avec une offre innovante pour déclasser l'offre existante. Non seulement l'entreprise doit être capable de suivre une demande versatile, mais elle doit savoir impulser des évolutions qui lui sont favorables en étant la première à proposer au client ce qu'il pourrait éventuellement vouloir* ».

Et l'on revient ainsi au <sup>v</sup>e siècle av. J.-C., où Sunzi énonçait que : « *La rapidité est l'âme d'une armée en opération. Profitez du fait que l'ennemi n'est pas encore prêt, empruntez une route que l'ennemi ne peut prévoir pour l'attaquer là où il n'est pas sur le qui-vive* ».

Comment fonctionnent donc aujourd'hui les entreprises qui se soucient de leurs technologies et optimisent leur utilisation ?

Qu'est ce qui peut par exemple expliquer que Baccarat soit la seule société de cristal à résister dans un environnement conjoncturel très difficile ? Saint-Louis et Lalique ont aussi un positionnement haut de gamme, mais cela ne suffit plus : chacune de ces sociétés subit de lourdes pertes depuis plusieurs années et ne poursuit ses activités que grâce aux subventions de leurs sociétés mères (Hermès et Pochet). La composante « *management technologique* » entre en effet en ligne de compte : la culture de l'excellence qui est celle de la manufacture de

Baccarat ne s'applique pas seulement à la qualité du produit final, mais aussi à la mise sous contrôle des procédés et à une innovation technologique permanente. Pour réussir son positionnement sur le marché des bijoux qui représente plus du quart de son chiffre d'affaires, Baccarat a ainsi développé de nouvelles technologies (protection ou insertion) ou encore de nouveaux modes opératoires (rendus nécessaires par la taille des séries et l'utilisation de cristal de couleur). Enfin, Baccarat utilise aussi l'innovation dans des domaines non techniques avec, par exemple, un management très créatif des ressources humaines qui combine un positionnement sur le long terme (17 meilleurs ouvriers de France), la transparence des décisions (notamment de sous-traitance) et une participation continue des employés à l'amélioration des performances.

Dans un autre domaine, annoncé par PSA (1998), présenté à la presse (1999) et lancé en première mondiale (2000) sur la Peugeot 607, le Filtre à Particules (FAP) offrait un niveau d'émissions de particules proche de zéro ; cette nouvelle technologie permettait au diesel d'associer à ses qualités intrinsèques d'économie de consommation et de faibles émissions de CO<sub>2</sub>, des performances inédites en matière d'émissions de polluants, dépassant les réglementations européennes en vigueur et futures. L'objectif stratégique était clair : soutenir la croissance du marché des moteurs Diesel en général, tout en améliorant de façon durable la position concurrentielle de PSA sur ce marché. En juin 2003, Jean-Martin Folz pouvait annoncer la vente du 500 000<sup>e</sup> véhicule équipé de ce dispositif, et l'ensemble des analystes reconnaît que PSA avait repris le leadership du marché européen qu'il avait perdu 6 ans auparavant, au profit de Volkswagen. Fin 2004, 1 million de véhicules seront équipés du dispositif FAP.

Le projet FAP a réussi, car il a combiné tous les aspects d'un management technologique optimum :

- vision stratégique du président ;



- protection assurée par le brevet FAP ;
- utilisation de la technologie injection directe précédemment développée par le groupe ;
- partenariats technologiques avec des sous-traitants (Faurecia), fournisseurs (Faurecia ou Rhodia), concurrents (Ford, dans le cadre d'un accord de coopération sur les moteurs Diesel) ;
- politique marketing ambitieuse (dispositif de série proposé sans sur-prix et équipant tous les modèles de la gamme) ;
- lobbying efficace (support médiatique de l'association des conducteurs automobiles allemands et appui du gouvernement allemand qui offre une réduction d'impôts pour l'achat d'un véhicule équipé du FAP).

Philips, enfin, confronté en 1998 au déclin de sa position dans les biens de consommation électroniques, recherche en interne des relais de croissance profitables, identifie les possibilités offertes par sa division de matériel médical (jusque là cantonnée à 5 % des ventes de Philips, grâce à un leadership mondial sur la plus ancienne famille d'équipement médical : les machines à rayon X), et investit massivement (5 400 millions \$ en 2 ans...) pour acheter quatre entreprises américaines (ADAC, ATL, Agilent et Marconi) qui lui permettent de compléter son portefeuille de produits et de technologies : aux rayons X, s'ajoutent les ultrasons (la famille d'équipements qui domine le marché par les coûts), deux autres modalités plus pointues qui complètent l'offre de matériel fournissant aux médecins des informations anatomiques (la résonance magnétique pour la détection des tumeurs et la tomographie électronique qui couvre la totalité des fonctions d'imagerie anatomique) et enfin, la médecine nucléaire, seule famille d'équipements à fournir des informations de nature physiologique.

Encore un bel exemple de management technologique combinant la puissance financière d'un grand groupe et une formidable gestion des compétences qui permet à trois cadres hollandais proches de la retraite d'avoir accès à

la direction générale du groupe et de lui proposer un plan audacieux que seule rendait possible une connaissance extrêmement fine, tout à la fois des subtilités du marché (la forte influence du marché américain qui représente 45 % des dépenses de santé mondiales et la passation du pouvoir d'achat des mains des médecins à celles des directeurs financiers des hôpitaux, qui préfèrent un nombre limité de fournisseurs pouvant offrir la gamme de produits complète) et des technologies et des compétences indispensables à acquérir rapidement (*cf.* plus haut).

Si l'on suit la progression de ces trois exemples, l'on voit que la clé du succès réside dans l'existence d'une organisation capable d'attirer les meilleurs (experts techniques autant que responsables marketing ou dirigeants généralistes), de les développer (en les récompensant, mais aussi en les faisant évoluer à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation) et d'obtenir d'eux des résultats en constante amélioration (par l'anticipation et la réactivité aux changements).

## Recommandations

Le dirigeant doit considérer la technologie comme un levier important de sa création de valeur et ne doit pas déléguer les fonctions liées au management technologique.

Anne-Claire Taittinger, à peine nommée présidente de Baccarat, a recruté un nouveau directeur industriel qui venait de l'industrie du verre, pour « industrialiser » une manufacture dominée par le goût de l'artisanat.

Jean-Martin Folz a décidé du lancement du projet FAP, quelques jours après sa prise de fonction.

Le nouveau président de Philips a demandé à chacun de ses patrons de division, y compris la plus petite, de lui présenter des idées originales pour trouver un relais de croissance profitable.

Une fois la vision clairement établie, les meilleurs recrutés et les décisions d'investissement prises, encore faut-il que les dirigeants puissent recourir à des indicateurs de pilotage

appropriés pour suivre l'effet de ces mesures et, surtout, percevoir les signes de modification de leur environnement technologique, afin de maintenir et de renforcer leur avantage concurrentiel.

Robert Kaplan, professeur à Harvard, a ainsi proposé dès 1990, la mise en place de tableaux de bord prospectifs (*Balanced scorecards*), qui permettent de « modéliser » la corrélation entre les indicateurs opérationnels et la performance financière et de mettre ainsi en évidence les leviers d'action prioritaires, mais cela nécessite un investissement en temps et en argent que ne peuvent pas toujours fournir les entreprises qui travaillent dans un contexte de retournement ou de lancement de produits à cycle technologique court.

Mettre en parallèle les objectifs que l'on veut atteindre et les risques associés à la poursuite de ces objectifs est une méthode plus simple, plus rapide et souvent aussi efficace d'identifier ces fameux indicateurs de pilotage.

À son arrivée à la tête de la division Bouites Plastiques de Péchiney à Chicago, en 2000, le nouveau directeur général a ainsi découvert une entité qui tirait l'essentiel de ses profits d'une technologie dont le brevet venait à échéance deux ans plus tard, et dont les efforts entrepris depuis 3 ans pour trouver une ou des technologie(s) alternative(s) avaient échoué, que ce soit en interne (50 projets de recherche avaient été lancés, mais pas priorisés, et aucun n'avait abouti), ou en externe (une société avait

été acquise en Grande-Bretagne, mais la *due diligence* de l'acquisition avait été faite hors de la présence d'experts autres que financiers et juridiques et les découvertes technologiques et marketing postérieures à l'acquisition avaient abouti à la réévaluation de cet actif au dixième de sa valeur d'acquisition, 2 ans plus tôt). Dans le même temps, les principaux clients commençaient à mettre une pression très forte sur les prix de vente et le plus gros contrat américain venait d'être renégocié, avec une réduction de prix substantielle qui devait entrer en vigueur début 2001.

Les décisions furent prises rapidement : mise en place d'une organisation grands comptes, focalisation de la R & D sur 2 projets cibles au lieu de 50, réorganisation industrielle aux États-Unis, fermeture d'un site en Angleterre, doublement de capacité au Canada et toutes les mutations de personnel pour ce faire (avec des évolutions de carrière marquantes pour certains experts, comme le patron de l'un des sites américains qui prend la direction de la R & D et le directeur financier de la division qui prend la responsabilité du projet de refonte des systèmes d'information).

La grille ci-dessous a alors été utilisée pour identifier des indicateurs qui ont permis de suivre l'avancement des projets, de repérer les problèmes avant qu'ils n'impactent les résultats financiers et aussi, de donner l'idée de la marche à suivre pour les régler.

Objectif/risque	Risque interne	Risque externe
Part de marché	1. Durée d'approbation des dépenses d'investissement supérieures à 1 M\$ 2. Durée de chaque recrutement clé 3. Avancement du projet de nouvelle technologie avec forte réduction de coût 4. Avancement du projet de produit nouveau	1. Signature des contrats commerciaux long terme
Rentabilité	1. Avancement des 2 projets principaux de restructuration industrielle 2. Justesse a posteriori des prévisions de mensuelles de production	1. Variation des prix des matières 1res (effet substitution autres matériaux) 2. Justesse a posteriori des prévisions mensuelles de ventes

## Conclusion

Les efforts des entreprises se portent tout naturellement à assurer leur succès financier à moyen et long terme. Mais les critères financiers peuvent aussi induire des comportements irrationnels s'ils ne sont pas couplés avec d'autres indicateurs plus représentatifs du maintien par l'entreprise d'un avantage compétitif durable. C'est là qu'intervient la notion de management technologique qui permet d'avoir une vision claire des technologies clés (à acqué-

rir, à protéger ou à développer), de recruter et de motiver les meilleurs (dirigeants généralistes, experts techniques ou responsables marketing), de décider des investissements adéquats (recherche propre ou partagée, acquisitions ou alliances) et d'identifier les indicateurs appropriés, tant pour suivre l'effet de ces mesures que pour percevoir les signes de modification de l'environnement technologique, afin de maintenir et de renforcer continuellement son avantage concurrentiel.

## Bibliographie

- Burgelman R.A., Maidique M.A., Wheelwright S.C., « Strategic management of technology and innovation », McGraw Hill International, 2001.
- Cadix A., Point J.-M. (dir.), *Le management à l'épreuve des changements technologiques*, Éditions d'Organisation, 2002.
- Grange T., Roche L., *Management et Technologie*, Maxima, 1998.
- Morin J., Seurat R., *Le Management des Ressources Technologiques*, Éditions d'Organisation, 1989.
- Perrier A., Raetz M.A., « Les options des milieux économiques ». *Actes du Forum Louis Jeantet de médecine*, n° 2, Georg éditeur, 2001.
- Schnetzler B., *Les erreurs stratégiques pendant la Première Guerre mondiale*, Économica, 2004.
- Sun Tzu ou Sunzi, *L'art de la guerre*, Payot et Rivages, 2004.

# Les utopies sociales de la dirigeance

Philippe TROUVÉ

Le *Trésor de la Langue Française* retient comme définition de l'utopie un « *plan de gouvernement pour une société idéale qui réaliserait le bonheur de chacun* ». Appliqués à l'entreprise, les programmes utopiques ne se sont pas contentés de rester dans le domaine de l'imaginaire ou d'anticiper sur le présent. Ils ont historiquement donné lieu à de multiples réalisations concrètes basées sur des ambitions sociales, constituant autant de formes alternatives de dirigeance et capables de fournir des leçons pour l'avenir.

*« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi ; ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et se disent : pourquoi pas ? »*  
George Bernard Shaw

## Introduction

L'utopiste français, Charles Fourier, aimait à classer les « *impossibilistes* » dans la catégorie des « *êteignoirs intellectuels* », toujours prompts à « *trancher sur tout, à ravalier tout, à juger sans examen* » et, finalement, à désespérer toute tentative de progrès et de changement. On sait qu'il leur opposait la force de nouveaux ressorts, dans une « *industrie combinée* » ou « *harmonienne* », qui serait basée sur les passions et le plaisir de s'associer, à l'opposé du « *mécanisme civilisé* », authentique « *enfer social* ».

Les postérités philosophiques de Fourier furent nombreuses et prolifiques, mais l'on retient moins qu'elles inspirèrent aussi, plus ou moins indirectement, des praticiens sociaux et des dirigeants d'entreprise. Tous eurent en com-

mun une volonté d'échapper aux strictes déterminations économiques, politiques ou sociales, considérées de leur temps ou dans leur contexte comme inévitables, pour s'efforcer de bâtir des utopies, non seulement écrites ou rêvées, mais pratiquées et expérimentées dans le creuset de la société que constitue l'entreprise. En clair, s'il y a eu des utopies doctrinaires, abstraites, fictives, chimériques, d'autres n'en furent pas moins ouvertes, « concrètes » et réalistes, non pour s'opposer à la réalité ou retourner au passé, mais pour résister au destin, en faisant advenir des possibles au sein même de la réalité. Les utopies de la dirigeance furent de celles-ci et c'est pourquoi, on les considère souvent à tort comme de « petites utopies ». Pourtant, même si nous nous concentrons ici sur des utopies du travail et des organisations, celles-ci n'en ont pas moins rêvé à des formes

de production qui changeraient la société dans son ensemble.

On finirait par oublier que la dirigeance d'entreprise relève autant de l'imagination et de la capacité d'anticipation que du réalisme gestionnaire et financier. C'est du moins la leçon que l'on peut tirer des utopies entrepreneuriales. Trois figures d'entre elles seront tour à tour invoquées ici : Robert Owen (1771-1858), Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) et Adriano Olivetti (1901-1960).

### Robert Owen, ou les visées émancipatrices de la dirigeance

Né en 1771 au Pays de Galles, apprenti à l'âge de dix ans chez un drapier du Lincolnshire, puis commis dans une draperie de Manchester, R. Owen emprunte à dix-huit ans un capital de cent livres pour s'établir à son compte et parvenir progressivement à la direction d'une filature de coton de près de cinq cents ouvriers. Il récupère dès les premières années du XIX<sup>e</sup> siècle une entreprise fondée par son beau-père à New Lanark, en Écosse. Dans cette petite bourgade, perdue au fond d'une vallée qui est devenue aujourd'hui un lieu de pèlerinage, ce manufacturier va très vite instaurer un régime communautaire qui déborde très largement la sphère de l'entreprise.

#### *Un réformateur attentif au milieu social*

Sa conception est le fruit d'une protestation morale à l'égard des dégâts engendrés sur le tissu social par le progrès industriel et l'appât du gain. Selon lui, L'homme étant le produit de son milieu socio-économique et culturel, il suffirait de maîtriser à la fois l'éducation, la production et les échanges, pour restaurer les solidarités collectives. C'est en agissant sur ce qu'il appelle les « circonstances extérieures » (niveau de vie, morale ambiante, lieux d'habitation) que l'on

peut transformer le plus radicalement les comportements humains. Au point d'ailleurs que R. Owen minimise considérablement la responsabilité de l'individu. Il passe alors aux travaux pratiques en expérimentant, tout d'abord à l'échelle locale, un nouvel environnement de travail qui prend pour point d'appui l'éducation hors et surtout à l'intérieur de la firme.

Dès 1799, il se lance dans une politique sociale pour donner un nouveau « caractère » à la communauté de travail et pour instaurer « a New Moral World ». Désormais, par exemple, chaque ménage de travailleur disposera d'un jardin et chaque enfant pourra suivre l'école jusqu'à dix ans. Des magasins coopératifs sont créés pour les achats de première nécessité à prix coûtant. À l'intérieur de l'usine, la journée de travail est réduite à 10 heures au lieu de 15, l'organisation et les règlements sont réformés pour respecter la dignité des travailleurs. Owen met en outre en place un programme de modernisation des machines et un système d'entretien préventif pour réduire les coûts de leur dysfonctionnement et préconise une politique des hauts salaires qu'il argumente longuement auprès des industriels. Sur ce point, sa vision préfigure celle de Henry Ford : « [...] à y regarder de près, aucun péril ne devrait être d'avantage redouté par les industriels qu'une basse rémunération du travail ou l'impossibilité pour la classe ouvrière d'acquiescer un bien-être raisonnable. Les ouvriers, par la suite de leur nombre, sont les plus grands consommateurs de tous les articles ; et on constatera toujours que, quand les salaires sont élevés, le pays est prospère ; quand il sont bas, toutes les classes en souffrent, depuis la plus élevée jusqu'à la plus basse, mais surtout celle des industriels. »<sup>1</sup>

Anticipant sur les socialistes du XIX<sup>e</sup> siècle, Owen pense que « l'étalon naturel de la valeur est, en principe, le travail humain, ou la combinaison des énergies manuelles et mentales de l'homme quand elles entrent en

1. Owen R., « Les classiques du peuple ». In *Textes choisis*, Sociales, 1963.

action ». <sup>1</sup> Mais il n'en oublie pas pour autant la rentabilité de l'entreprise et les bénéfices non négligeables qu'elle pouvait retirer du bien-être des travailleurs. Cela suffirait à placer le patron écossais sur l'orbite d'une certaine modernité.

### *Entre paternalisme et coopérativisme*

On pourrait objecter l'essence paternaliste et philanthropique du projet industriel d'Owen. Il est vrai que, dans la première phase de sa vie tout au moins, le manufacturier fut centré sur un programme qui combinait hygiénisme et rationalisation de la production et de la distribution. Pendant cette période, quelle que fut sa bonne volonté -- au point qu'il engloutit sa fortune au service de ses idées --, il resta le principal initiateur et architecte de ses projets, et l'on aurait peine à trouver chez lui une remise en cause de la propriété du capital ou un ferment de l'association ouvrière. Ce n'est que bien plus tard qu'il participera à la fondation de magasins d'échanges du travail (1832-1834), à l'origine des sociétés coopératives de consommation et même à la création d'un grand syndicat national et moral des classes productrices.

Cependant, s'il fut admiré par les patrons de son temps pour sa réussite industrielle il ne réussit pas à les convertir et se tourna bientôt vers l'action auprès des états et des gouvernements, multipliant les initiatives législatives. Quant aux ouvriers, comme en témoigne son autobiographie, ils ne furent pas toujours spontanément conquis par son inventivité sociale : « *Les ouvriers étaient systématiquement opposés à tous les changements que je proposais et ils firent tout ce qu'ils purent pour m'empêcher d'atteindre mon but.* » <sup>2</sup> À New Lanark, il ne gagna provisoirement leur confiance qu'à l'occasion d'une crise commerciale (1806) durant laquelle, après avoir arrêté toutes les machines, il décida « *de garder les ouvriers et de continuer à leur payer intégralement leur*

*salaire, en leur imposant la seule tâche de veiller à la propreté des machines et de les maintenir en bon état de marche* ». Ce n'est que par dépit qu'il se tourna alors vers des expérimentations plus radicales.

### *Les emardées messianiques*

Parmi les quatre entrepreneurs cités ici, Owen est sans doute celui qui a poussé le plus loin le rêve utopique d'une société égalitaire. Un dérapage messianique s'ensuivit qui l'inclina à durcir et à étendre sa doctrine et ses applications à l'échelle internationale, notamment en établissant une colonie de vie et de travail, New Harmony, regroupant cette fois des volontaires entre 1824 et 1828, dans l'Indiana aux États-Unis. Tout comme à New Lanark où il s'était promis de rassembler « *une population renouvelée* », c'est-à-dire régénérée selon ses principes -- c'est un trait récurrent des grandes doctrines utopiques --, l'entrepreneur social se propose d'agir dans un milieu préalablement épuré qui n'admet ni propriété privée, ni profit individuel, ni mariage, ni pratiques religieuses.

Pour éliminer le profit qui, de par la majoration qu'il effectue sur le prix de revient, met le travailleur dans l'impossibilité de racheter le produit de son travail, R. Owen ira jusqu'à plaider ici l'égalité complète dans le pouvoir de décision des producteurs et des consommateurs, sans distinction des services rendus, ni du travail fourni, en somme : non pas à chacun selon ses mérites (puisque ceux-ci sont le pur produit du milieu), mais à chacun selon ses besoins. La tentative eut à faire face au retour des individualismes et s'acheva en désastre.

Il n'en reste pas moins que R. Owen, par certaines de ses idées et réalisations, inspira toute une descendance, oscillant -- comme toutes les utopies -- entre deux postérités : l'une plutôt réalisable, pragmatique et ouverte sur des formes alternatives de dirigeance, l'autre

1. *Op. cit.*, p. 94.

2. *Op. cit.*, p. 78.



plutôt doctrinaire et péremptoire, arc-boutée sur ses prétentions totalitaires. La première donna, dit-on, naissance au mouvement coopératif et tout d'abord à la société de Rochdale ; la seconde inspira, en partie, les idéologies communisantes. Une appréciation que partageait F. Engels : « *À l'origine du socialisme, il y a un industriel* ».

### Godin, ou l'invention d'une (petite) république organisationnelle

On pourrait installer d'emblée Jean-Baptiste André Godin dans le sillage d'Owen et dans la tradition d'un patronat socialisant. Un « patronat », parce qu'il relève d'une conception paternaliste de la dirigeance ; « socialisant », parce que, s'ils eurent tous deux des prétentions socialisatrices, ils n'en furent pas moins socialistes et même des militants de la cause socialiste, là où d'autres furent plus explicitement philanthropes ou franchement capitalistes (Gerando, Liancourt, Delessert). À ce double titre, bien des traits leur sont communs.

Apprenti-serrurier à onze ans, Godin crée sa première entreprise à l'âge de 33 ans avec deux ouvriers. La place lui manquant, il s'installe à Guise dans l'Aisne avec 30 ouvriers. Sept ans plus tard, son affaire compte déjà près de 300 salariés. En 1881, son effectif s'élève à 1 337 salariés et la fameuse fabrique de poêles de chauffage est devenue numéro un mondial de sa spécialité.

#### Un « réalisateur » de l'école sociétaire

Tout comme Owen, Godin est convaincu de la responsabilité sociale de l'entreprise. Tout comme lui, relativement à son temps, l'utopie commence par l'action pour contrecarrer les dégâts du progrès industriel sur le tissu social. Mais il revendique plus fermement de faire passer la pratique avant la théorie : « *J'ai traduit mes pensées en actes et leur ai donné l'organisation et la vie avant de les exposer en théorie. Il n'est donc pas possible de dire que je suis*

*resté dans le domaine des utopies* », dit-il à ses ouvriers en 1877. Il fait partie des derniers « réalisateurs » et « dissidents » de l'école sociétaire française, qui essaimèrent en France et jusqu'au Brésil, hantés par l'application de la philosophie de Charles Fourier.

De ce fait, il est sensible, plus tôt que son devancier, aux aspirations immédiates des travailleurs et aux bienfaits du travail associé pour mieux répartir les richesses et garantir la protection sociale. C'est pourquoi il va plus loin que Owen du double point de vue, de l'expérimentation sociale et de la reconfiguration des pouvoirs dans l'entreprise, c'est-à-dire des structures de la dirigeance.

Pour améliorer les conditions de travail et de vie de ses ouvriers, Godin fait construire à partir de 1859 par des architectes fouriéristes, un habitat collectif à proximité de l'usine qui n'aura pas, pour longtemps et même dans les « beaux quartiers », d'équivalent du point de vue du confort. Il s'agit d'offrir aux ouvriers des « *équivalents de la richesse* ». Chaque foyer de travailleur disposera désormais de son habitation et des services collectifs seront prévus : jardins d'agrément, « nourricerie » (de la naissance à 2 ans), « pouponnat » (de 2 à 4 ans) ouverts dès 1861, afin de permettre l'essor du travail salarié féminin ; école (laïque) gratuite, mixte et obligatoire jusqu'à 14 ans ; enseignement professionnel pour les adultes, piscine, magasins coopératifs (à partir de 1878), théâtre, société de musique et vaste salle où fêtes et spectacles se succéderont : « *Au Palais Social, la population ouvrière, sans sortir de chez elle, se donne le spectacle des honneurs qui lui sont dus* », dit Godin.

Poursuivant l'objectif de faire passer progressivement la propriété de l'entreprise aux mains du personnel, il crée l'association capital travail (1881) selon la répartition des bénéfices préconisée par l'école sociétaire, soit 50 % au capital et au travail et 25 % aux « capacités » ou aux « talents ». Il met parallèlement en place des caisses de retraite et de prévoyance, un système



de protection sociale mutualiste, géré par les salariés (caisse d'assurance maladie rendue obligatoire dès 1861). Il prévoit la gratuité des médicaments et des visites médicales (1870). En outre, il invente la très républicaine promotion au mérite, car, contrairement à Owen, si Godin est partageux, il n'est pas pour autant égalitariste. La participation ira plus loin encore: pas seulement aux résultats, mais aussi à la gestion de l'entreprise. En 1880 sont déposés les statuts d'une Association coopérative ouvrière de production. Il est vrai qu'un dualisme tendra bientôt à s'instaurer entre les membres associés et ceux qui se contentent d'être salariés de l'usine.

Bien que toutes ces avancées suffiraient à classer Godin parmi les plus éminents praticiens de l'utopie entrepreneuriale, on aurait beau jeu de dénicher chez lui encore quelque relent de paternalisme. Tout d'abord dans l'architecture de son « familistère », bâti à partir de 1859 comme le phalanstère de Fourier sur le suffixe et le modèle d'un monastère. C'est l'éternelle ambivalence des lieux de travail et de vie conçus en utopie : ils sont tout à la fois la projection matérielle d'un enfermement, d'un enveloppement symboliques et la réalisation d'une échappée, sinon vers un ailleurs, du moins vers un monde meilleur.

### *Les survivances d'une expérience et la longévité d'une entreprise*

Que reste-t-il de la Société du Familistère de Guise ? Sans doute peu de choses, si l'on songe à l'expérimentation sociale et à son extension comme projet sociopolitique. Mais il est vrai que celle-ci connut des recyclages et des descendance multiples, à commencer par son infiltration dans le mouvement des coopératives ouvrières de production, véritable alternative au modèle dominant de la dirigeance. Beaucoup, si l'on invoque la durabilité de l'entreprise qui survécut près de 100 ans après la mort de son fondateur. Dissoute le 22 juin 1968, la Société du Familistère de Guise fut rachetée par

le groupe Le Creuset, puis par la Société des Cheminées Philippe et les appartements ouvriers sont aujourd'hui inscrits au patrimoine national.

Destin doublement malencontreux : une Société Coopérative phagocytée par deux fleurons du capitalisme familial et les traces d'une expérience si tonique désormais entrecroisées entre les murs glacés d'un musée ! On dit que la chute de la maison Godin (produits démodés, pertes financières, effondrement de l'effectif salarié) fut annoncée dès l'Entre-deux-guerres : « *Un certain immobilisme s'étant instauré dans ce corps d'élite* ». Mais l'établissement de Guise conserve encore son nom prestigieux (« Godin S.A. ») : le *Kompass* excipe de 263 personnes dont une dizaine de cadres dirigeants (2003). Il fabrique toujours des poêles et cuisinières, mais ceux-ci ne représentent plus qu'un quart du chiffre d'affaires, à côté des plaques de cheminées, des tables de bistrot, des bancs de jardin en fonte et de divers matériels de lutte contre l'incendie, fruits d'une diversification.

### **Adriano Olivetti, ou l'idéal de la *Comunità***

Olivetti, fondateur développeur de l'entreprise prestigieuse, mérite à plus d'un titre de figurer dans ce florilège de l'utopie. Mais il y occupe une place originale, qu'il nous appartient de sérier en quelques mots. Tout comme Godin, ce dirigeant fut d'abord un innovateur industriel, mais de façon plus constante et ses inventions furent davantage le produit d'avancées organisationnelles que de son propre génie. Pour combiner la technologie et la culture de façon efficace, il porta toute son attention sur la stabilité du corps social et des relations industrielles, ainsi que sur la formation, non seulement à l'intérieur de l'entreprise, mais également dans les communautés humaines à l'extérieur de l'usine. Comme ses deux prédécesseurs, il s'engagea dans le débat politique et même dans la militance. De même, ses préoccupations architecturales et urbanistiques furent-elles très vives, mais, à la différence

de Owen et de Godin, Olivetti privilégia l'esthétique plutôt que la fonctionnalité et l'hygiénisme.

### *Un inventeur industriel de l'époque moderne*

Fils d'un industriel qui fonda la première fabrique italienne de machines à écrire, A. Olivetti est embauché en 1924 comme apprenti dans l'entreprise familiale. L'année suivante, il a l'occasion de se rendre aux États-Unis où il visite plus d'une centaine d'entreprises. Très impressionné par les efforts de rationalisation de la production, il fait adopter dès son retour en Italie le modèle taylorien de la ligne de montage automatisée. Mais à la différence de la plupart des industriels de son temps, il projette de construire un « taylorisme à visage humain »<sup>1</sup> qui fasse coexister le rationalisme scientifique et « l'entreprise socialisée » (*socializzata*). Il s'agit, d'une part, d'utiliser à plein la rationalité technique et l'innovation organisationnelle [nous maintenons l'italianisme] et, d'autre part, de transformer les richesses qui en découlent en une meilleure qualité de vie et en projets culturels pour les travailleurs. De même, son idée consiste à automatiser les tâches dégradantes et à donner le plus possible aux ouvriers les capacités de contrôler l'activité productive.

Un long parcours de formation commence pour lui à l'intérieur de l'entreprise : il devient directeur général en 1932, puis président en 1938. À l'origine constructeur mécanographique, enraciné dans la première révolution industrielle, Olivetti entame une diversification dès cette période : outre des machines à écrire, il produit de 1930 à 1940 des imprimantes à distance (les ancêtres du fax), des calculatrices électriques, des fournitures de bureau et même des machines-outils très avancées pour leur temps.

Vers 1955, alors que tous ses concurrents perfectionnent de façon incrémentale leur matériel de bureau (équipements à cartes perforées, calculateurs électroniques), Olivetti réalise des investissements institutionnels considérables : il crée un observatoire de veille et de recherche technologique à Canaan aux États-Unis et, grâce à une petite avant-garde interne triée sur le volet, il lance un centre de recherche commun avec l'université de Pise, ainsi qu'un laboratoire d'électronique.

En se comportant ainsi comme une start-up, en symbiose avec la recherche scientifique, et en s'appuyant sur un appareil de distribution très sophistiqué pour l'époque, la firme Olivetti renouvelle continuellement ses produits. Elle invente les premières machines à écrire portables (la fameuse Lettera 22) et présente, en 1959, l'un des premiers ordinateurs transistorisés au monde. À cette date, soit 50 ans après sa fondation par Camillo Olivetti, l'entreprise est à son apogée et occupe le leadership incontesté dans les technologies électroniques de bureau. Elle compte alors plus de 24 000 employés, dont 10 000 à l'étranger, dans 17 implantations différentes, et elle exporte 60 % de sa production. En 1959, elle se permet même d'absorber Underwood, le grand fabricant américain.

### *Une entreprise excellente et « socialement capable »*

Par la place qu'il accorde à la stratégie, aux investissements dans la recherche et aux innovations organisationnelles, Olivetti se situe d'emblée dans l'ère du management moderne. Ses avancées utopiques combinent l'excellence économique et la « capacité sociale », les anticipations techniques et la culture, l'efficacité et la responsabilité sociale, l'innovation et le design. Il saisit ainsi très vite l'importance du capital intellectuel et social dans la constitution des

1. Gallino L., *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, A cura di Paolo Ceri, Torino, Edizioni di Comunità, 2001.

compétences centrales de l'entreprise et dans la création de valeur.

La capacité sociale<sup>1</sup> s'illustre d'abord par un modèle original de dirigeance qui exclut l'étatisation, mais qui englobe une propriété partagée, plurielle, organique entre les travailleurs (via les syndicats qui participent dès 1948 au conseil de gestion), les actionnaires privés et les collectivités territoriales. Mais elle réside surtout dans des modalités très avancées de gestion du personnel qui allie une politique de hauts salaires (nettement plus élevés que dans les autres entreprises de la région), une réduction des horaires de travail (Olivetti fut la première grande firme européenne à accorder les samedis entiers à tous ses salariés), une gestion de carrière pour les ouvriers et des services sociaux exemplaires (prêts à taux réduits pour l'achat d'habitations, services médicaux et de transports pour les ouvriers paysans, colonies pour les enfants, bibliothèques, associations sportives...).

Dans cette politique, la formation joue un rôle central dès 1935, avec la création d'un centre où l'on n'apprenait pas seulement la mécanique, mais la culture du travail comme l'histoire du mouvement ouvrier, l'économie politique et autres sujets de société. Pas une autre firme n'était aussi avancée dans ce domaine dans les années cinquante. Au cours d'une période de forts conflits sociaux avec la Cgil, grand syndicat révolutionnaire, l'école professionnelle d'Olivetti voyait passer les intellectuels les plus à gauche, des historiens et même des syndicalistes. Les ouvriers étaient par ailleurs formés aux méthodes de gestion, incluant le *Scientific Management*.

Lors de la grande crise de 1952-1953, Adriano refuse de licencier des ouvriers et de réduire le coût du travail, car il pensait que la fidélité des travailleurs était la clé de la réussite de l'entre-

prise. Il joue alors sur la flexibilité interne de l'entreprise et sur sa capacité à occuper de nouvelles niches du marché. En anticipant la demande des consommateurs, il embauche 700 vendeurs supplémentaires, soit 50 % des commerciaux déjà en place en 1952. Pour lui, l'essentiel consistait à mettre sur le marché des produits de haute valeur ajoutée, innovants, de grande qualité fonctionnelle et esthétique, et de produire ainsi un cercle vertueux. Les marges étant confortables, cela permettait à l'entreprise de redistribuer des profits sur le territoire et de réinvestir dans la R & D.

### *Une anticipation de l'entreprise socialement responsable*

Au-delà de ce cercle vertueux socio-économique, assez peu présent chez les deux entrepreneurs précédents, Olivetti assigne à l'entreprise deux impératifs non négligeables.

Tout d'abord, une contribution esthétique (*bellezza*), non seulement dans le design industriel des produits, mais également à travers l'architecture pour améliorer les conditions de vie au et hors du travail, car selon lui, l'architecture est une « esthétique appliquée à la vie sociale ». De ce point de vue, Olivetti fut un bâtisseur, tout autant qu'Owen et que Godin. Mais il fut aussi un urbaniste et même un développeur régional, ce qui rend son utopie « ouverte », là où les deux précédentes sont confinées.

Tout en préservant la protection et le développement de ses employés, il pensait que l'entreprise devait aussi s'intégrer dans la communauté sociale. Ainsi, il préconisa de nouvelles formes de planification et de gestion territoriale, par exemple en donnant pour mission à sa propre entreprise de porter le progrès économique, technologique et social à la campagne, plutôt que de déplacer les populations. Ce

1. Butera F, Catino M et al., *Repensare l'impresa cooperativa. Successo economico e legittimazione sociale dell'impresa socialmente capace*, Documento di Lavoro, Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, 2000.

faisant, il anticipa, sans doute, sur le Livre vert de la Commission européenne consacré à la responsabilité sociale de l'entreprise. Bien plus, A. Olivetti s'efforça de bâtir un projet « métapolitique », dédié à un autre modèle de société englobante, transcendant les partis traditionnels et plus à l'écoute de la société civile<sup>1</sup>. Il fonda en 1958 une revue intellectuelle, *Comunità*, et un mouvement du même nom qui, tout en ayant l'ambition d'étendre le modèle préconisé à l'ensemble de la société (y compris l'Italie du Sud), n'en recélaît pas moins une ouverture qui a laissé des traces jusqu'à nos jours dans le débat politique italien : un cas d'expansion de l'idéal utopique, préservé du totalitarisme, suffisamment rare pour être souligné.

Il serait fastidieux et peu économe de relater les nombreux soubresauts qui ont marqué la vie de la firme Olivetti depuis la mort brutale de son fondateur, en 1960, car c'est moins le devenir des utopies pratiquées qui nous intéresse ici, que leur mode de fonctionnement à l'état naissant et adolescent et les formes de dirigeance qu'elles adoptent. L'analyse du démembrement progressif de la communauté industrielle initiale et la conversion de la firme à l'électronique seraient pourtant pleines d'enseignements pour ceux qui veulent comprendre les transformations actuelles du capitalisme patrimonial et les processus de financiarisation de l'économie.

## Conclusion

L'examen et la confrontation de ces utopies sont porteurs d'enseignements multiples. Pour les praticiens, leur intérêt évident réside tout d'abord dans le fait qu'elles ne furent pas seulement des aventures intellectuelles et imaginaires, réfractaires à toute confrontation avec la réalité, mais des expérimentations – souvent durables et économiquement efficaces – pratiquées par des chefs d'entreprise pour en prospecter les possibilités. Elles ne furent pas non

plus conduites forcément pour renverser l'ordre établi, mais plutôt pour le transformer.

Sans avoir prétention à généraliser hâtivement, peut-on dégager quelques caractéristiques communes de ces trois portraits, par définition hétérogènes, de par la largeur du spectre historique et géographique volontairement choisi, mais aussi, à cause du caractère souvent interstitiel des utopies ?

Tout d'abord, même si toutes les idées des dirigeants cités ne se réalisèrent pas, ils furent en avance sur leur temps pour combiner la réussite économique et le projet social, en utilisant leur imagination. Ils furent aussi préoccupés par l'éducation et la formation professionnelle, comme outils d'émancipation culturelle et sociale des travailleurs. De même, ils conçurent une continuité entre l'usine et son environnement social et considèrent l'architecture comme une incarnation de leur doctrine sociale. Sur ce point, Olivetti opéra la synthèse la plus accomplie entre « la figure de l'urbaniste, celle du réformateur institutionnel et celle de l'entrepreneur », l'une et les autres se renforçant mutuellement.

Tous les trois furent aussi porteurs d'un projet politique et désireux d'étendre leur expérience à l'ensemble de la société : Owen parcourt l'Europe pour faire voter des lois, Godin fut militant socialiste et s'impliqua dans les débats de son temps, Olivetti fut parlementaire et fonda un mouvement « méta-politique ». Pour eux, l'entreprise est le niveau pertinent pour transformer une société. Sa réforme, ou la modernisation de ses rapports sociaux, appelle des transformations à tous les autres niveaux de la collectivité, parce qu'elle est un lieu essentiel de socialisation.

Autre point commun aux trois dirigeants : ils ont enduré la méfiance et l'hostilité des travailleurs lors de l'introduction des changements dans leurs méthodes de direction. Dans la plupart des cas, les employés ont flairé la manipulation.

1. Olivetti A., *Città dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità, 2001 (1<sup>re</sup> éd., 1960).

Tous les trois n'ont vu la réalisation de leurs idées qu'après avoir surmonté un épisode de crise au cours duquel ils ont choisi de faire confiance aux hommes plutôt que de les licencier, confirmant par là même que pour eux, le coût du travail ne saurait être considéré comme une variable d'ajustement soumise aux autres facteurs de production.

En dépit de certaines déconvenues, les utopies pratiquées relevées ici se caractérisent par leur réussite économique retentissante et leur longévité, bien au-delà de l'impulsion donnée par leur fondateur. Et ce n'est pas en raison de leur caractère utopique ou de l'excès de leurs ambitions sociales (à l'exception peut-être des dernières expérimentations de R. Owen) que ces entreprises connurent le déclin et la mort, mais bien à cause de leur caractère vivant. Cer-

tes, le réalisme économique et la financiarisation eurent raison de la maison Godin ou de la grande entreprise industrielle Olivetti. Mais si, comme le disait Charles Gide, le destin des entreprises est de se renouveler, pourquoi demanderait-on aux formes utopiques de la dirigeance d'être plus durables que leurs figures traditionnelles ?

La portée sociale et la fécondité des utopies pratiquées se mesurent moins à leurs réalisations immédiates qu'aux multiples retombées, plus ou moins indirectes et parfois tardives, dont elles furent le creuset. De ce point de vue ne faudrait-il pas leur reconnaître d'avoir été une source d'inspiration et d'énergie pour inventer d'autres modèles d'entreprises, plus équitables et plus humaines ?

## Bibliographie

Jean G., *Voyages en Utopie*, coll. « La Découverte », Gallimard, 1994.

Pessin A., *L'imaginaire utopique aujourd'hui*, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », PUF, 2001.

Sargent L.T., Schaer R., *Utopie. La quête de la société idéale en Occident*, Bibliothèque Nationale de France, 2000.

Semler R., *Maverick !*, Little, Brown & Company. Traduction, *À contre-courant*, Dunod, 1995.

Semler R., *The Seven Day Weekend*, Century, 2004.

# L'art de communiquer

Thierry BOUDÈS

Cet article vise à souligner l'intérêt et les enjeux de la production et de l'échange de récits dans l'art du dirigeant. Dans ce but, il commence par présenter l'histoire de l'action d'un dirigeant. Ce cas est ensuite analysé dans une perspective narrative. Enfin, il montre la place des récits dans trois principaux champs de l'activité des dirigeants, c'est-à-dire la communication, le diagnostic et la prise de décision.

## Une histoire pour commencer

Annette Kyle prit la direction du terminal de Bayport à Seabrook au Texas, en 1994. Ce terminal appartenait alors à une filiale de la société Hoechst, la Hoechst Celanese Corporation et manipulait 1,5 million de tonnes par an de produits chimiques. Peu après sa prise de fonction, Madame Kyle constata que, en dépit d'une croissance significative de l'activité en vingt ans, les pratiques étaient globalement les mêmes. Alors que 230 bateaux, 1 000 camions et 1 500 wagons étaient chargés ou déchargés chaque année, il n'y avait presque aucune planification des opérations, ce qui engendrait des difficultés. Par exemple, lorsqu'un bateau doit attendre pour être chargé ou déchargé du fait du client, ce dernier paie des pénalités qui atteignent jusqu'à 10 000 dollars par heure. Le terminal de Bayport payait 2,5 millions de dollars par an de pénalités ! De même, il fallait trois heures pour charger un camion alors que les standards de l'industrie s'établissaient autour d'une heure. L'organisation du terminal était fondée sur des opérateurs qui réalisaient le travail de manuten-

tion sous le contrôle de superviseurs. La plupart faisaient partie du terminal depuis ses débuts et s'accoutumaient fort bien de la situation.

Les managers ne prenaient que très peu part aux activités opérationnelles et passaient le plus clair de leur temps dans leur bureau. Les codes vestimentaires renforçaient cette nette séparation : les managers étaient en costumes alors que les opérateurs et les superviseurs étaient en bleus de travail. De toute façon, les managers ne restaient que quelques années en poste avant de prendre d'autres fonctions dans une autre entreprise du groupe. Madame Kyle décida de changer significativement les modes de fonctionnement. Elle commença par rompre avec la tradition en venant travailler en bleu de travail. Elle passait ainsi le clair de son temps à travailler avec les opérateurs et les superviseurs, chargeant et déchargeant, afin de comprendre leurs tâches et les mesures qui pouvaient être prises. Mais constatant que les améliorations à la charge trouvaient leurs limites, elle décida d'opérer une révolution. Après deux mois d'une



préparation rigoureuse, elle ferma le terminal pour la première fois pour une journée, le 3 janvier 1996. Elle convoqua tous les salariés pour une grande réunion. Elle communiqua les décisions suivantes pour application immédiates :

- les postes de superviseurs sont supprimés. Ils deviennent désormais des *marine planners* et sont chargés de planifier et d'organiser le flux de travail ;
- le terminal est réorganisé en zone. Les opérateurs tournent sur ces différentes zones et se structurent en équipes autonomes de travail ;
- pour chaque zone, un système de pilotage est instauré permettant d'avoir en temps réel une mesure des résultats atteints.

Afin de faire disparaître la tendance des managers à « se planquer dans leur bureau », Madame Kyle vendit aux enchères son bureau, au cours de la réunion, pour 60 dollars. Pendant, que la réunion se tenait, des bulldozers détruisaient les bureaux des managers et celui de la dirigeante, celle-ci soulignant : « *Je ne dois pas restée assise derrière un grand bureau. Je dois contribuer autant que possible aux objectifs de mes équipes* ». Pour renforcer son message, elle s'était procuré un cercueil dans lequel elle jeta des symboles de l'organisation précédente comme des éléments de décor des bureaux dont elle avait donné l'ordre de destruction. Pour finir, elle distribua à l'assistance des écussons à coudre sur les uniformes sur lesquels l'inscription « *no whining* » (pas de jérémiades) était inscrite.

Madame Kyle et ses managers passèrent les mois qui suivirent auprès des opérateurs afin de s'assurer que les nouveaux modes de fonctionnement se traduisaient en actes. Les pénalités passèrent au premier semestre 1995 à 1 million de \$ puis à 10 000 \$ en 1996. Plus de 90 % des camions étaient désormais déchargés en moins d'une heure. Le choc passé, le baromètre social montra que les opérateurs eux-mêmes trouvaient leur compte dans la nouvelle organisation (Pfeffer et Sutton, 2000).

## Les enjeux des histoires pour la fabrication du sens

Le cas qui précède montre la plupart des caractéristiques d'un récit correctement construit. Il décrit l'action d'un personnage central (Annette Kyle) avec une unité thématique claire (comment améliorer les performances du terminal). Le narrateur, extérieur au récit, jouit d'un point de vue omniscient, ce qui constitue le point de vue qu'adoptent la plupart des narrateurs dans les romans. L'histoire est fondée sur un conflit aisément identifiable (l'opposition entre le poids des habitudes et l'amélioration des performances), entretenu par les opposants aux héros (les managers reclus dans leur bureau et, dans une moindre mesure, les superviseurs et les opérateurs). L'intrigue offre quelques surprises (la destruction des bureaux afin de joindre le geste à la parole) qui prennent en défaut les attentes du lecteur. Le texte présente une « clôture narrative », c'est-à-dire que l'on sait « ce qui se passe à la fin » : les performances s'améliorent, la quête du héros est donc couronnée de succès. Enfin, ce cas véhicule une morale claire : pour changer un système, sachez donner un grand coup de pied dans la fourmilière ! (Everaert-Desmedt, 2000).

Longtemps cantonnée à la sphère récréative, l'étude des récits (narratologie) investit depuis quelques années le monde de l'entreprise. La *Harvard Business Review* est allée jusqu'à ouvrir ses colonnes à un spécialiste réputé des scénarios de cinéma, théoricien du récit filmé (McKee, 2003). L'enjeu est simple : produire et comprendre des récits constituent un moyen en soi de recevoir et de produire du sens. Prenons l'exemple suivant (Czarniawska-Joerges) : l'entreprise connaît les pertes les plus lourdes de son histoire ; le dirigeant a été contraint à la démission. Voici deux informations qui, juxtaposées, ne produisent pas de sens. Pour fabriquer du sens, il faut passer d'une compréhension en série de ces informations, à une compréhension qui les relie, comme : l'entreprise connaît les pertes les plus lourdes de son



histoire, *c'est pourquoi* le dirigeant a été contraint à la démission, ou bien l'entreprise connaît les pertes les plus lourdes de son histoire, *alors que* le dirigeant a été contraint à la démission. Le psychologue Jérôme Bruner (1986) suggère que les humains disposent de deux principaux outils pour opérer cette mise en lien : la logique, qui suppose de disposer de théories fondées et validées (de type dans 99 % des cas d'entreprises connaissant de lourdes pertes, les dirigeants sont alors contraints à la démission) et la mise en récit, c'est-à-dire l'intégration des informations dans une histoire qui leur confère un sens global. Comme les humains doivent souvent agir sur la base d'échantillons de taille inférieure ou égale à un, la mise en récit apparaît comme un mécanisme privilégié d'élaboration de sens et, donc, de jugements.

### L'intérêt des récits pour l'art du dirigeant

Nous nous proposons de discuter l'intérêt de l'échange de récits sur trois points clefs de la pratique des dirigeants : la communication, le diagnostic de situation et la prise de décision. En matière de communication, raconter une histoire présente des vertus intéressantes. C'est tout d'abord un format qui permet de s'adresser facilement au plus grand nombre. Tout individu mentalement sain peut en effet saisir une histoire car, comme le bon sens, la compétence narrative est l'une des choses les mieux partagées du monde. Des psychologues ont ainsi montré, expérience à l'appui, que la capacité à comprendre une histoire est acquise à partir de l'âge de sept ans. Ensuite, raconter une histoire aide à capter et maintenir l'attention d'un auditoire. La raison en est simple. Pour comprendre un récit, l'auditoire doit être actif, car un récit ne dit pas tout, il est perclus de « blancs » que l'auditeur pour comprendre le récit comble avec sa propre subjectivité. Dans le cas d'Annette Kyle, cette dernière n'est jamais décrite en détail, pourtant, lire son histoire suppose de se représenter ce personnage. Enfin, des expériences montrent qu'une bonne histoire tend à être

plus convaincante qu'un seul argumentaire chiffré (Martin et Powers, 1983). Une implication pratique des vertus des récits pour la communication porte sur la présentation d'un plan. Un plan doit pouvoir « se raconter », c'est-à-dire que les chiffres et les actions envisagées doivent renvoyer à une histoire plausible qui les intègre. La direction de la stratégie de 3M décide du soutien des plans stratégiques proposés par les patrons de business-units sur la base de leurs chiffres et de l'histoire qu'ils en proposent (Shaw et al., 1998).

La communication fonctionne dans les deux sens : certes, les dirigeants sont producteurs de récits, mais ils sont aussi récepteurs de récits qui leur sont soumis pour les influencer, les convaincre, les séduire, etc. : les travaux sur l'emploi du temps des dirigeants montrent que ceux-ci passent les deux tiers de leur temps en situation d'interaction avec d'autres acteurs (Barabel, 2001). Dans ces situations la compétence narrative intervient comme compétence de diagnostic. Comment faire le diagnostic d'un récit que l'on reçoit ? Deux points sont à considérer : la structure du récit et son acceptabilité.

Un modèle simple pour analyser la structure d'un récit a été développé par Greimas (1966) sous le terme de « modèle actanciel ». Pour en présenter le mécanisme, nous allons nous appuyer, à la suite d'Eco (1966), sur la trame classique des histoires de James Bond. James Bond (sujet) est mandaté par son supérieur des services secrets (donateur), pour retrouver des plans secrets d'une arme révolutionnaire (objet) afin de préserver la paix du monde (destinataire). Dans cette quête, James Bond fait face au méchant et à ses avatars (opposant) et s'appuie sur les gadgets fournis par les ingénieurs des services secrets de sa majesté (aide). Tout récit peut donc être interprété comme un héros (sujet) en quête d'un objet agissant pour le compte d'un donateur et au bénéfice d'un destinataire. Dans cette quête, le héros peut s'appuyer sur des aides et fait face à des opposants. Au sein

de ce modèle, il convient d'être très vigilant à la place de l'opposant. En effet, sans opposant, un récit n'a guère d'intérêt car il n'a pas de conflit et donc pas d'intrigue. Or, l'intrigue, c'est justement ce qui intéresse. Un récit sans opposant n'est donc pas crédible. Dans le cas présenté au début de cet article, les positions de héros, d'objet, d'aide et d'opposants sont claires. En revanche, les positions de donateur et de destinataire sont laissées dans l'implicite. S'interroger sur ces positions permet de réinterroger un récit ? Ainsi, Annette Kyle agit-elle pour le compte de ses supérieurs dans le cadre d'un mandat ou bien agit-elle pour son propre compte au bénéfice de sa carrière ? Pour conclure dans l'interprétation de la structure d'un récit, il est important de s'interroger sur ce qui change entre la situation initiale qui débute le récit et la situation finale qui le clôt, car c'est dans ce rapport que se situe la morale de l'histoire.

Pour analyser l'acceptabilité, deux points méritent plus particulièrement d'être mentionnés. D'une part, chacun dispose de son propre stock de récits accumulés et tenus pour vrais : c'est sur ce modèle qu'une partie des efforts de modélisation de l'intelligence artificielle se fonde. Pour interroger sa réception d'un récit, il convient donc d'être vigilant sur les récits de sa propre expérience qu'il réactive. D'autre part, l'acceptabilité est également fonction du taux de couverture du récit. Dans une situation familière, le récit qui m'est fait de la situation est d'autant plus crédible qu'il intègre toutes les informations de la situation que je connais déjà.

Jusqu'alors, nous avons fait l'hypothèse implicite que la mise en récit n'intervenait que comme miroir de la réalité. Nous voudrions à présent interroger cette hypothèse dans la perspective de la prise de décision. Comme le souligne l'étymologie, les « faits » ne sont pas des données mais des construits, ils sont « faits », fabriqués. Qu'est-ce qui fabrique les faits est-on en droit de se demander ? Leur place dans un

récit : ainsi on peut toujours vérifier l'occurrence d'un événement, mais il n'est pas possible de vérifier de la même façon les liens entre événements. La force du récit consiste justement à établir ces liens. Les situations de crise ou d'accident permettent, de façon dramatique, de bien comprendre ce phénomène. L'explication d'une crise fait souvent surgir un événement, une information qui prend un sens capital dans l'histoire rétrospective qui conduit à l'accident. Mais ce n'est que dans cette perspective que l'événement prend tout son sens, sans l'accident, l'événement reste un non-événement. Comme le souligne l'historien Paul Veyne (1978) : « *Un événement n'a de sens que dans une série, le nombre des séries est indéfini, elles ne se commandent pas hiérarchiquement et on verra qu'elles ne convergent pas non plus vers un géométral de toutes les perspectives.* »

Une implication pratique de ce renversement de perspective porte sur la prise de décision. Pour prendre une décision, il faut se placer dans une histoire, et la prise de décision consiste à promulguer cette histoire comme la réalité de référence. Quand Annette Kyle décide de détruire les bureaux, elle se place dans un scénario qui articule les mauvaises performances du terminal et la posture des managers en une relation de quasi cause à effet. Or, on pourrait proposer d'autres facteurs explicatifs comme la faiblesse des qualifications des opérateurs, des salaires trop bas, des infrastructures vétustes, etc.

## Conclusion

Un courant de la recherche positionne les dirigeants dans une dialectique de « *sensegiver/sensetaker* », c'est-à-dire que les dirigeants sont ceux qui dans une organisation définissent la façon dont il faut interpréter la situation et agir en conséquence. La psychologie narrative montre que pour interpréter une situation, la plupart des gens l'intègrent dans un récit qui lui confère un sens. Dès lors, des spécialistes du

leadership comme H. Gardner suggèrent que la compétence narrative constitue une clef du lea-

dership, mais pour paraphraser Kipling, ceci est une autre histoire.

## Bibliographie

- Barabel M., « Comment les dirigeants de grandes entreprises françaises élaborent-ils leurs stratégies ? ». *Actes de la X<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, juin 2001, Québec.
- Bruner J., *Actual Minds - Possible Worlds*, Harvard University Press, 1986.
- Czarniawska-Joerges B., *Writing Management, Organization Theory as a Literary Genre*, Oxford University Press, 1999.
- Eco U., « James Bond : une combinatoire narrative ». In *Communications*, n° 8, 1966. Réédition en 1981 sous le titre, *Communications 8. L'analyse structurale du récit*.
- Everaert-Desmedt N., *Sémiotique du récit*, de Boeck Université, 3<sup>e</sup> éd., 2000.
- Gardner H., Laskin E., *Leading Minds. An anatomy of Leadership*, BasicBooks, 1995.
- Greimas A.J., *Sémantique structurale*, Larousse, 1966.
- Martin J., Powers M.E., « Organizational stories : More Vivid and Persuasive than Quantitative Data ». In Staw B.M. (eds.), *Psychological Foundations of Organizational Behavior*; Scott, Foresman and Company, 2<sup>nd</sup> ed., 1983.
- McKee R., « Storytelling That Moves People ». In *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 6, June 2003.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *The knowing-doing gap : how smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press, 2000.
- Shaw G., Brown R., Bromiley P., « *Strategic stories : How 3M is rewriting business planning* ». In *Harvard Business Review*, May-June 1998.
- Veyne P., *Comment on écrit l'histoire*, Le Seuil, 1971.

# Les rapports ambigus entre journaliste et dirigeant

Pascal JUNGHANS

Les relations ambiguës qu’entretiennent dirigeants et journalistes sont le fruit d’une histoire pluri-décennale qui a conduit les entreprises à maîtriser totalement leur communication. Conséquence, l’information perd de son intérêt. Pour que la presse retrouve sa vocation, les journalistes doivent s’éloigner de l’« actualité », en recherchant une information à haute valeur ajoutée, quitte à prendre à rebrousse-poil les dirigeants pour répondre aux questions qu’ils se posent eux-mêmes.

## Introduction

Une joyeuse bande de journalistes américains est envoyée pour couvrir les Jeux olympiques de Grenoble. À la fin des compétitions, ils décident de s’offrir un excellent repas dans l’un des meilleurs restaurants de la région. Ils ne lésinent ni sur les mets, ni sur les vins. À la fin des agapes, le maître d’hôtel leur apporte une addition salée. Ils se regardent, gênés. Aucun d’entre eux ne peut payer sa part. Dans un coin de la salle, un petit homme chauve les contemple, amusé. Il appelle le propriétaire du restaurant, demande un grand morceau de papier, dessine quelques minutes, appose sa signature et le confie au restaurateur. Celui-ci s’approche des journalistes et leur explique que l’addition est ainsi payée. Le bienfaiteur des hommes de presse s’appelait Picasso. Cette anecdote, racontée par le journaliste américain Edward Behr<sup>1</sup>,

résume à elle seule la position du journaliste : observateur essentiel de la vie moderne, observateur indispensable, observateur cruel, mais seulement observateur. Jamais acteur, ni communicant volontaire, ni conseiller occulte, ni porte-flingue manipulé, ni militant affiché. Observateur. C’est tout, mais c’est déjà beaucoup !

Journaliste chargé des rubriques ressources humaines et intelligence économique au quotidien *La Tribune*, j’ai toujours trouvé éclairante cette posture professionnelle, éthique, cette définition de mon métier qui consiste à rapporter des faits et, éventuellement, les analyser et les commenter dans des articles relevant de différents genres journalistiques : comptes-rendus, reportages, portraits, interviews, points de vue ou enquêtes.

Avec eux, la presse généraliste veut informer pour former l’esprit civique du lecteur.

1. Behr E., *Y a-t-il ici quelqu’un qui a été violé et qui parle anglais ?*

D'autres journaux souhaitent distraire leurs lecteurs, et une partie sans cesse croissante de la presse française se donne une vocation pratique<sup>1</sup>. Créateur et responsable deux années durant, à *La Tribune*, d'un supplément hebdomadaire consacré à aider les cadres dans leurs carrières, je suis convaincu que la presse économique appartient à cette catégorie. Elle aide ses lecteurs, cadres et dirigeants, à forger leurs décisions. Mais, paradoxe, pour rendre le meilleur service possible à son lecteur-dirigeant, le journaliste doit forcément, mécaniquement, quotidiennement, entrer en conflit avec ce même dirigeant, lorsqu'il devient l'objet de ses articles. Si l'on ajoute que ce même dirigeant est aussi, souvent, la source des informations qu'il publie, on le voit, les rapports que nouent journalistes et dirigeants, se révèlent un brin tarabiscotés et conflictuels.

Cela n'a pas toujours été le cas. Avant-guerre, de nombreux titres prestigieux appartiennent à des industriels. Les articles sont simplement dictés aux journalistes. Après-guerre, en réaction, la profession se dote d'instruments juridiques et de garanties qui lui permettent de résister aux pressions économiques. Surtout, les professionnels restent persuadés que le « vrai » journalisme est politique ou de faits divers, en France ou à l'étranger. Tout change vraiment en 1980. Avec la fin des idéologies et la place croissante des débats économiques, les lecteurs réclament davantage d'information sur les entreprises, plus uniquement « produits », pas seulement sociale, mais qui détaille aussi les enjeux de stratégie, les combats d'hommes, les luttes entre concurrents. Les journalistes économiques deviennent nombreux et surtout légitimes pour traiter de sujets techniques. Alors que le niveau de formation moyen de la profession dépassait à peine le bac en 1970, il atteint aujourd'hui le bac + 4 et plus. Dans la presse

économique, les rédacteurs cumulent les diplômes d'un IEP ou d'une école de commerce avec une formation professionnelle en école de journalisme. Confrontés à ces demandes, les dirigeants s'exhibent, les entreprises s'ouvrent. Mais très vite, ils sentent la nécessité de mieux cibler leurs messages, afin de s'adresser à leurs millions de petits actionnaires, à leurs clients et fournisseurs, et même aux salariés. Alors des services de communication se créent. D'abord simples « facilitateurs » du travail des journalistes, ils s'étoffent, emploient plusieurs dizaines de personnes très qualifiées. Ils deviennent très rapidement des interlocuteurs obligatoires pour accéder aux dirigeants et plus largement, à tous le personnel de l'entreprise.

Ce qui conduit à des scènes gênantes. Je me souviens d'un entretien en tête à tête avec le directeur général d'une très importante filiale d'un grand groupe industriel. Sa directrice de communication, présente, lui soufflait littéralement ses réponses parce qu'il devait passer le plus de messages possibles dans les 45 minutes qui étaient prévues pour cet entretien. L'homme se trouvait horriblement mal à l'aise et son discours en a perdu de sa force et de sa clarté. Lors des conférences de presse, les dirigeants lisent au mot à mot les textes validés par leur service de communication. Les citations sont, depuis le milieu des années 80, systématiquement relues par leurs auteurs. Pourquoi pas, après tout. Le dirigeant connaît les propos que le journaliste lui prête, le journaliste est assuré que la citation correspond bien à ce que veut dire le dirigeant et qu'elle ne pourra plus être démentie. Les interviews sont, elles aussi, relues. Encore une fois, pourquoi pas. Il s'agit de la parole d'un interlocuteur et non pas de celle du journaliste. Encore faut-il que l'interlocuteur accepte la règle du jeu et ne remette pas en cause lors de la relecture ce qu'il a déclaré

1. Ce texte ne concerne que les journalistes de presse écrite. Les problématiques des journalistes économiques des radios et télévisions sont trop différentes pour être exposées dans le cadre de cette analyse.

en face à face. C'est de moins en moins le cas. La presse allemande s'est rebellée et a publié les textes initiaux de certaines interviews telles qu'elles avaient été enregistrées et rédigées, avec les corrections des dirigeants les dénaturant totalement. Pour le lecteur, l'expérience est édifiante. Les messages des dirigeants sont totalement aseptisés à l'aune des milliards investis, d'un cours de la Bourse à booster, de secrets industriels à protéger, de règles régissant les délits d'initiés à respecter ou de crainte de procès pour promesses non tenues. « *L'information est devenue une denrée trop importante pour être laissée aux journalistes* », note Jean-Marie Charron dans son livre *Carte de presse*. Aujourd'hui, l'information est manipulée. Des opérations de communication très sophistiquées sont orchestrées pour faire avancer un dossier. Des scoops sont donnés à un journaliste la veille d'un événement pour le déminer. Les communicants des guerres du Golfe et d'Irak ont fait école parmi les acteurs de la guerre économique. L'actualité est bien souvent créée de toutes pièces.

Lorsque l'on croit que le service rendu à ses lecteurs, cadres et dirigeants, exige de sortir des clous, on s'expose. En 2002, un de mes articles décrivait le management par la tension d'un grand groupe industriel. Le service de presse me déclara persona non grata. Il était pourtant intéressant de décrire la conduite du changement dans un groupe en difficulté. En 2004, un article mettant en cause le ministère de la Défense et un groupe industriel amena le service de communication du ministère à écrire, sans m'en informer, au directeur de la rédaction de *La Tribune* pour se plaindre de moi. Peu après, le ministère engagea une enquête pour remédier aux dysfonctionnements que je dénonçais. En 1987, j'ai rédigé un article critique sur les ressources humaines d'un grand du BTP. L'entreprise menaçait mon employeur de couper les budgets publicités. Quatre jours après les attentats du 9 septembre 2001 à New York, je révélais un rapport décrivant les liens financiers des réseaux de Ben Laden, mettant en

cause un milliardaire saoudien, dirigeant de nombreuses entreprises. Quelques semaines plus tard, deux quotidiens nationaux vendaient chacun une pleine page à cet homme sulfureux pour attaquer *La Tribune*. Du jamais vu ! Manque de chance encore, quelques semaines plus tard, l'Assemblée Nationale publiait ledit rapport sur les liens financiers dudit terroriste comportant le nom dudit milliardaire. Pendant ces semaines, j'ai heureusement bénéficié du soutien de quelques amis...

*La Tribune* appartient au groupe LVMH. Je peux l'affirmer, je n'ai subi aucune pression de la part de ses dirigeants. Je me souviens aussi que c'est un journaliste de *La Tribune*, alors que Bernard Arnault était membre du conseil d'administration de Vivendi, qui a révélé l'installation de Jean-Marie Messier à New York. Nous avions fait de ce premier vrai « scoop » sur J6M notre événement, les deux pages de tête du journal. Jean-Marie Messier, alors au faite de sa puissance, avait adressé un droit de réponse furibond. Il a été publié comme il se doit en page trois. L'information était évidemment exacte. Plus tard, l'auteur du scoop a été promu à l'un des plus beaux postes du journal.

Il faut au journaliste un sacré aplomb pour y résister. La certitude qu'une information pertinente aide les lecteurs dans leurs prises de décision est un atout. Les jeunes journalistes n'y résistent pas. Les articles se réduisent trop souvent à des montages de citations, des réécritures de dossiers de presse, de vagues analyses ou des dépêches AFP améliorées de quelques propos de prétendus spécialistes. Année après année, les journalistes perdent de leur crédibilité, comme le mesure un sondage auprès des lecteurs, mené chaque année par la Sofres pour *Médiaspouvoirs*, *La Croix* et *Télérama*, sur fond de rejet bien français des pouvoirs intermédiaires, partis, syndicats ou presse.

Lorsqu'il rencontre un journaliste, le dirigeant ne peut se départir d'une certaine méfiance. Je suis frappé, lors de mes contacts avec les dirigeants anglo-saxons, par l'attitude bien différente



qu'ils entretiennent avec les journalistes. Après l'avoir asticoté dans un article, David Bonderman, patron du très puissant fond d'investissement américain TPG, m'a adressé une proposition d'entretien. J'en ai retiré un texte sans complaisance, dans la forme et dans le fond.

Mais, globalement, le dirigeant qui écoute la radio, regarde la télévision en continu, reçoit les dépêches Reuter, Bloomberg ou AFP, est alerté par des outils de veille sur Internet, peut légitimement se demander à quoi servent ces articles, à quoi servent les journalistes ? Sur fond de baisse mondiale de la lecture de quotidiens, la presse française va mal. Les ventes chutent.

Pour remplir sa mission, le journaliste doit retrouver son crédit. Pour informer et rendre le meilleur service à ses lecteurs, il doit produire une information répondant à leurs besoins. Le journal, je le pense, doit s'éloigner de l'« actualité » le plus souvent fabriquée. Les lecteurs apprécient. *La Tribune* leur a demandé quels étaient les articles les plus lus lors d'une semaine donnée. Placé en tête du palmarès, un article sur le traitement comptable des retraites d'entreprise, que j'avais co-signé. Il n'y avait pourtant nulle « actualité » autour de ce thème, sinon une préoccupation permanente des lecteurs. Peu de journalistes *traitent* de ces sujets de fond. Je me retrouve bien seul à *traiter* de l'actualité de la gestion des ressources humaines par les compétences, l'une des grandes thématiques RH. Pour *traiter* de ces sujets, il faut sortir des sentiers battus et des relations presse, travailler son sujet avant de rencontrer ses sources et vérifier les informations données ensuite. Et toujours prendre une distance très forte avec l'origine de l'information, se donner le temps.

En juin 2004, deux voyages de presse sont organisés par les deux constructeurs automobiles français pour présenter leur politique de ressources humaines. Je n'aurais rien écrit sur cette « actualité » si ces deux groupes n'avaient signé en 1999 des accords introduisant un Droit Individuel à la Formation (DIF), depuis généralisé par la réforme Fillon. Il était alors intéres-

sant de se demander, alors qu'entreprises et branches étaient en pleine négociation pour appliquer ce DIF, comment les deux groupes avaient pris le contrôle du DIF.

C'est aux journaux à se donner des espaces pour traiter d'une information décalée. *La Tribune* l'a fait classiquement en publiant chaque jour une enquête fouillée et un dossier thématique, mais surtout en disposant de deux pages traitant de thèmes transversaux qui ne trouvent pas leur place dans les séquences d'« actualité », plus verticaux, suivant une entreprise ou un marché. De surcroît, cette architecture verticale permet, si on se saisit de cette occasion, de se détacher encore plus des services de communication. Le journal *Les Échos*, 2 ans après, adoptait cette formule.

C'est aussi dans ces services détachés de l'« actualité » que peut être traitée ce que certains appellent l'investigation. Il ne s'agit pas pour la presse économique de singer la presse généraliste, traitant des « affaires », mélange de politique et faits divers, les deux fondamentaux du journalisme français depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Le journaliste économique doit affirmer sa vocation. En novembre 1994, je signe un article révélant que la France et l'Allemagne réfléchissent chacune de leur côté à une législation protégeant leurs entreprises « sensibles » dans les hautes technologies et la santé, contre les convoitises étrangères. Il y avait là les prémices d'une véritable politique industrielle. Le ministre de l'Économie, bien embêté, n'a pas voulu confirmer et n'a pas pu démentir. Plus tard, mon attention est attirée sur la vente de Saft par Alcatel à un fond d'investissement britannique, que tout le monde pensait bouclée. Or, je me rends compte qu'elle était bloquée par les pouvoirs publics, justement au titre de cette nouvelle politique industrielle. J'en ai fait un article. Et un autre pour révéler les garanties étonnantes qu'avaient prises les pouvoirs publics pour s'assurer que la technologie de Saft ne partirait pas ailleurs. Conséquences pratiques, Sanofi-Synthélabo s'est appuyé sur ces arguments



pour l'emporter dans l'OPA lancée sur Aventis et les fonds d'investissements ont pris plus de précautions dans leurs achats. C'est, il me semble, à ce type d'information protégée, difficilement accessible, que doivent s'attaquer les journalistes économiques. Leurs articles permettront aux dirigeants de forger leurs décisions. L'information, la vraie, n'est jamais offerte. Elle se trouve au bout de multitudes de contacts et dans la réflexion du journaliste. C'est son métier de la détecter.

## Conclusion

Il m'est difficile de donner des conseils aux dirigeants lecteurs de cet ouvrage. Ils sont dans leur rôle, en renforçant leurs outils de communication et de veille pour contrôler ce qui s'écrit sur eux. J'insisterai simplement sur la formation à la lecture et à la connaissance de la presse et des journalistes, tant dans les grandes écoles que dans les entreprises, afin que les dirigeants puissent effectivement parler et surtout, comme lecteur, détecter l'information de haute valeur ajoutée qui leur servira dans le torrent de mots et d'images qu'est devenue notre société.

## Bibliographie

Charron J.-M., *Cartes de presse, enquête sur les journalistes*, Stock, 1993.

Centre de formation professionnelle des journalistes, *Les droits et les devoirs du journaliste*, CFPJ, 1990.

Ferenczi T., *L'invention du journalisme en France, naissance de la presse moderne à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle*, Plon, 1993.

Péan P., Cohen P., *La face cachée du Monde, Mille et une nuits*, 2003.

*Les journalistes ont-ils encore du pouvoir ?* Hermès n° 35, CNRS éditions, 2003.

# Les équipes dirigeantes multilingues

Jane HENDERSON KASSIS<sup>1</sup>

Cette étude examine les défis qui se présentent aux équipes dirigeantes multilingues. L'analyse des conséquences d'un fonctionnement dans un environnement multilingue montre que le facteur langue peut être un élément clé, contribuant au processus de socialisation et à la cohésion du groupe. Elle esquisse des stratégies pour surmonter les conséquences négatives qui peuvent découler de la diversité des langues et les transformer en un avantage pour les équipes.

## Introduction

Avec la mondialisation des affaires, les équipes dirigeantes sont de plus en plus internationales. Cela signifie qu'elles sont à la fois multilingues et multiculturelles, car elles se composent de personnes parlant différentes langues maternelles. Les différences de langues sont souvent considérées comme des obstacles constituant une « barrière linguistique ».

Même si une « langue internationale des affaires », ou « langue de l'entreprise », est utilisée pour faciliter les échanges, le facteur de la langue continue de créer des interférences, des malentendus et des tensions, tant dans les communications directes qu'à distance.

Pour combler les distances géographiques, les équipes internationales communiquent fréquemment, grâce à des rencontres virtuelles rendues possibles par les nouvelles technologies, comme les vidéo-conférences et les réseaux de courriels, et l'on considère souvent

que l'ubiquité des nouvelles technologies abolit les obstacles. Mais si les flux d'information circulent plus vite et si les échanges sont instantanés, la langue reste une barrière et ces outils ne débouchent pas forcément sur une meilleure compréhension.

On sait relativement peu de choses sur la manière dont les pratiques langagières s'établissent dans les organisations. On se contente de dire qu'elles « évoluent » et ne sont pas souvent le résultat d'une politique volontariste ou de décisions réfléchies. La compréhension du problème est difficile, car les pratiques de communication – choix du (ou des) langue(s), canaux et schémas d'interaction, par exemple – ne sont pas souvent identifiées.

La diversité des langues fournit aux équipes multilingues l'occasion de poser la question des pratiques de communication qui, autrement, continuent de se dérouler comme dans un environnement unilingue où elles ne reçoivent que peu ou pas d'attention. Poser la question

---

1. Traduit de l'anglais.

linguistique est susceptible de conduire à une amélioration des communications interpersonnelles et à une plus grande cohésion de l'équipe.

### Diversité des langues dans les entreprises multinationales

Il n'y a pas si longtemps, la question des langues étrangères pouvait être circonscrite et « localisée » dans les entreprises. Les langues étaient l'apanage de certains spécialistes, traducteurs ou interprètes. C'était encore le cas lors de l'instauration du marché unique européen en 1992, lorsque la question de l'usage des langues dans les affaires a bénéficié d'un regain d'attention et que de nombreuses études ont été entreprises pour évaluer les besoins des entreprises en matière de langues. Cependant, ce n'est que dans les dix dernières années que la question de la langue est devenue omniprésente et a pénétré les entreprises internationales. La mondialisation implique que toutes les multinationales mènent leurs activités dans un environnement multilingue et avec des équipes polyglottes.

Une étude récente<sup>1</sup> démontre que les conséquences des barrières linguistiques peuvent être dangereuses pour les entreprises multinationales et que les langues doivent être gérées comme un actif de l'entreprise. Elle affirme notamment que « *le véritable coût ne peut pas être mesuré à l'aune de la rémunération des traducteurs et des interprètes, mais à celle des relations qui se détériorent* », soulignant ainsi les conséquences négatives d'avoir à surmonter des barrières linguistiques, et les défiances et conflits qui en résultent si le facteur linguistique n'est pas pris en compte.

D'autres études mettent en évidence certaines conséquences du recours à une langue d'entreprise pour faciliter la communication au-delà des frontières linguistiques. Ainsi, *The Persistent Impact of Language on Global Operations* (Welch, Welch et Marschan-Piekkari 2001)

décrit les résultats d'études de terrain dans des sociétés multinationales finlandaises qui montrent que les tentatives pour imposer une langue commune d'entreprise peut entraver ou modifier les flux d'information, les transferts de connaissances ainsi que les communications formelles et informelles. Ils rapportent également les raisons pour lesquelles les principaux dirigeants tendent à ne pas voir le problème : « [...] *Comme une langue commune est généralement imposée par le haut, les membres du comité de direction risquent de croire que la question linguistique a été traitée et résolue. La conviction que tout va bien est renforcée par le fait que les rapports arrivent en temps et en heure, que les documents sont échangés, et que l'information est diffusée dans toute l'entreprise à travers le monde dans une langue commune. En conséquence, il est difficile pour les dirigeants de considérer qu'une langue commune imposée n'est pas la panacée.* »

### Les défis des langues dans les équipes multilingues

#### *Processus de socialisation*

Dans la littérature sur les équipes, la question de la langue est considérée comme un défi particulier, surtout à propos des processus de socialisation et moins en relation avec les aspects techniques de travail (Lagerstrom et Andersson 2003 ; Maznevski et Chudoba, 2000). La recherche montre que l'instauration de la confiance et des relations est étroitement liée à la stratégie en matière de langue et au comportement des membres de l'équipe (Schweiger, Atamer et Calori, 2003).

#### *Créativité*

L'un des grands défis des équipes de projets transnationales est la diversité des contextes nationaux et des langues parlées qui créent de véritables problèmes de communication. C'est

1. Feely et Harzing, *Language Management in Multinational Companies*, 2003.

particulièrement le cas dans les domaines créatifs qui impliquent des communications intenses et mettent en jeu des nuances linguistiques significatives (Schweiger, Atamer et Calori, 2003). Cette observation montre combien il importe pour les chefs d'équipe de bien gérer les interactions de manière à favoriser la créativité.

### *Solidarité émotionnelle*

D'autres recherches ont également attiré l'attention sur la solidarité émotionnelle et ont fait remarquer que dans un environnement international, la créativité et l'innovation se manifestent grâce à une bonne perspective d'interaction (Schweiger, Atamer et Calori, 2003). Comprendre et apprécier les différences favorise l'interaction et la camaraderie au sein des équipes. Leurs membres qui ne parlent que leur langue d'origine sont incapables de faire l'expérience et de tirer parti de la dynamique « interlinguistique » qui caractérise les interactions entre les personnes s'exprimant dans une langue étrangère. De même, Holden (2002) souligne l'intérêt de l'expérience émotionnelle que l'on retire d'un processus de communication dans des équipes multilingues.

### *Les problèmes liés à l'usage de l'anglais*

Lorsque l'anglais est utilisé comme langue de travail dans une équipe, les membres de celle-ci pensent à tort partager le même contexte, que les mêmes mots et expressions ont les mêmes connotations pour tous ceux qui parlent l'anglais, bien qu'issus de communautés linguistiques diverses. Il y a également une propension à croire que les pratiques et les usages locaux peuvent être transposés dans des contextes internationaux. Welch et al. (2001) montrent qu'en raison d'un sentiment de familiarité et de similitude parmi les personnes provenant de pays anglophones, certains individus peuvent devenir trop confiants et ne pas percevoir les différences culturelles qui existent entre eux. Ceci peut avoir des conséquences négatives pour les

processus de communications commerciales et dans les relations interpersonnelles.

Il peut également arriver, avec l'internationalisation des organisations et l'usage croissant de l'anglais, que les schémas d'interactions et les préférences occidentales (ou anglo-saxonnes) soient considérés comme transposables aux communications multilingues et interculturelles (Pan, Wong, Scollon et Scollon, 2002). Ce sentiment est à la source d'ambiguïtés et de tensions dans les processus d'interaction au sein des équipes.

Un autre problème mis en évidence est le choix des formules de politesse. Pour beaucoup d'anglophones d'origine étrangère, l'utilisation du prénom est considérée comme trop familière et provoque une gêne. Les stratégies d'implication (Scollon et Scollon, 1995) et l'égalitarisme apparent sont considérés par les Américains et les Anglais comme bien supérieurs aux attitudes hiérarchiques et déférentes propres à d'autres groupes linguistiques. Ceci montre qu'il faut faire une distinction entre les stratégies linguistiques qui prévalent dans les cultures anglo-saxonnes et celles utilisées dans des équipes multilingues.

Comme pour les formules de politesse, il faut se montrer prudent sur la structure, le type et le style des messages, et veiller à ce qu'ils correspondent à la qualité de la relation en cours (Gudykunst, 1991).

### **Les locuteurs anglais dans les équipes internationales anglophones**

La tendance des locuteurs natifs anglais à imposer les méthodes et procédures utilisées dans leur propre culture a été notée par Schneider et Barsoux (1997), qui soulignent l'importance pour les équipes multiculturelles de développer des stratégies qui aboutiront à des communications productives entre leurs membres. Le choix d'une ambiance formelle ou informelle pour les réunions de groupe est essentiel, car des activités comme le brainstorming ne sont pas neutres sur le plan culturel. Les locuteurs natifs anglais qui sont les plus

enclins à prôner la responsabilisation ou à favoriser le brainstorming tendent à dominer les discussions de groupe en ignorant que les différences dans les capacités à s'exprimer en anglais faussent le jeu.

### *Talents rhétoriques et perception de la performance*

Dans certaines cultures, l'usage d'un langage élaboré est considéré comme une part importante de la profession de dirigeant (Holden, 1992). Dans d'autres, un style élégant et complexe est moins apprécié. Ceci est dû au fait que différentes manières de s'exprimer sont plus ou moins prisées dans différentes communautés. Les échanges verbaux ne portent pas seulement sur la manière dont les mots sont utilisés dans les échanges de messages ; ils reposent également sur le rôle du silence et le degré d'importance attribué aux formulations élaborées. Comme le dit Steiner (1975) : « *Certaines cultures parlent moins que d'autres ; certaines formes de sensibilité apprécient la sobriété et la concision, d'autres admirent la prolixité et l'ornement sémantique* ». La grande habileté langagière requise du dirigeant international devrait couvrir « *la gamme entière des talents rhétoriques, comme la négociation, la persuasion, la motivation et l'humour* » (Feely et Harzing, 2003). Cependant, lorsque des locuteurs non-natifs s'expriment en anglais, ils disposent rarement des mêmes talents oratoires et pouvoir de persuasion que ceux dont ils disposent dans leur propre langue. C'est pourquoi les membres d'une équipe risquent de porter des jugements négatifs sur leurs compétences respectives, en raison de divergences d'interprétation sur la nature des talents oratoires.

### *Schémas rhétoriques et risques de malentendus*

Lors de communications entre personnes de langues différentes, même si les participants utilisent la même langue, ils ont tendance à utiliser

les schémas rhétoriques et les références culturelles qui prévalent dans leur langue d'origine. Ceci peut conduire à des ambiguïtés et à des malentendus. Par exemple, des valeurs opposées peuvent être attribuées à certaines formes d'expression (le silence peut être interprété comme une approbation ou une désapprobation). De même, dans des réunions qui se déroulent en anglais, ne pas faire preuve de la participation attendue peut donner l'impression que certains acteurs, d'une autre culture, manquent d'esprit d'équipe ; une mauvaise interprétation de leur style de communication peut entraîner une perception négative. Un autre exemple est celui des conversations « triviales », qui sont considérées comme inutiles, voire déplacées dans certaines cultures, et naturelles dans d'autres. Les réactions à l'humour diffèrent également, de même que le respect des règles grammaticales. Ainsi, les schémas rhétoriques sont souvent mal interprétés, ce qui peut avoir des conséquences sociales négatives et faire considérer l'orateur comme non coopératif (Gumperz, 1982).

### *Les risques de la traduction systématique en anglais*

Un recours constant à l'anglais peut dissimuler des différences culturelles considérables. Pour cette raison, il importe de déconstruire le langage, en particulier le vocabulaire du management, afin de faire la distinction entre les visions du monde exprimées par l'anglais, en tant que langue maternelle et en tant que langue internationale, ainsi que celles exprimées par d'autres langues. Il convient ainsi d'expliquer ou de paraphraser des expressions idiomatiques, difficiles à traduire, car une partie du contenu sémantique risque de se perdre dans la traduction d'une langue à l'autre. Plutôt que de choisir rapidement une solution pratique sous la forme d'une traduction imparfaite, il serait préférable de ne pas traduire mais d'expliquer le mot en question (Usunier, 2001).

## Recommandations pour les équipes

Dans la mesure où l'adoption d'une langue commune ne conduit pas nécessairement à des interactions personnelles harmonieuses, les membres d'une équipe devraient discuter ouvertement des processus de communication. La diversité des langues au sein d'une équipe devrait être considérée comme un atout. Elle constitue une occasion d'améliorer la dynamique interne de l'équipe.

### *Mettre au point ses propres pratiques de communication et de langage*

Les différents aspects du processus de communication doivent être analysés par les chefs d'équipe qui devraient :

- décider de la langue ou des langues à utiliser au sein de l'équipe (une seule langue, une juxtaposition de plusieurs, des langues différentes selon les personnes présentes) ;
- décider des procédures et du style (formel ou informel, types de réunions et d'échanges, recherche d'un équilibre entre le parler et l'écrit) ;
- déterminer les canaux de communication ;
- peser les avantages et les désavantages des différentes technologies de communication pour l'équipe : vidéoconférences, courriels (considérés comme trop directs ou égalitaires si l'on attache de l'importance à la hiérarchie), téléphone ;
- admettre que les membres d'équipe à langues multiples négocient leurs propres conventions linguistiques dans le processus d'interaction, que s'instaurent des normes de comportement et d'interaction verbale et que se manifeste un style particulier d'anglais « internationalisé » au sein d'équipes dont les membres travaillent dans plusieurs langues (Firth, 1990).

### *Utiliser un code verbal élaboré*

Plus la diversité du groupe est grande, plus il est nécessaire d'utiliser un code verbal élaboré,

plutôt que simplifié, et de veiller à ce que le message transmis soit explicite (Bernstein, 1973).

- Vérifier la compréhension, afin que les participants soient d'accord sur ce qu'ils ont entendu, et s'assurer qu'ils en font la même interprétation ;
- Clarifier le message que cherche à transmettre le locuteur.

Les significations qui sont « implicites » pour ce dernier doivent être présentées de manière à ce qu'elles soient compréhensibles à ceux qui l'écoutent.

### *Développer les compétences de communication entre les langues*

Lors de la formation d'une équipe, éviter de considérer la langue comme une connaissance technique ou mécanique. Outre la connaissance de la langue ou des langues utilisées par l'équipe, les personnes doivent être capables d'interpréter et d'utiliser à bon escient les langages verbaux et non verbaux dans le contexte de leurs interactions, et d'adapter leur usage du langage.

### *Respecter toutes les langues des membres de l'équipe*

Il faut avoir conscience des risques qu'entraîne le choix d'une langue comme langue de travail, dans la mesure où cette décision créera des gagnants et des perdants. Certains utiliseront cette décision comme un instrument de pouvoir, alors que d'autres ne seront pas en mesure de participer aux réunions.

Distefano et Maznewski (2000), parlant des défis que représentent pour les dirigeants les équipes multilingues, soulignent l'importance de valoriser la diversité de langues en élargissant le spectre des interactions au sein de l'équipe, ce qui est bénéfique pour chacun, et pas seulement pour ceux qui n'étaient pas à l'aise avec les modèles dominants. Cette situation favorise une plus grande confiance et de meilleures idées.

Il est donc reconnu que lorsque les membres de l'équipe font l'effort de parler la langue des autres membres, même si celle-ci n'est pas la



principale langue de communication, ils contribuent à la solidité et à la cohésion du groupe.

### Limites

La question linguistique dans les affaires internationales couvre un vaste domaine d'étude et relève de nombreux domaines scientifiques, pour la plupart engagés dans des recherches multidisciplinaires : communications d'affaires interculturelles, communication managériale, sociolinguistique, analyse du discours, commu-

nication transculturelle, communication des entreprises, discours des entreprises.

Les questions de langue dans le domaine des affaires intéressent également d'autres disciplines comme la psychologie sociale et culturelle et l'anthropologie linguistique.

Cette étude a porté sur certains aspects des questions relatives aux équipes multilingues et a recensé les défis qu'elles présentent pour les dirigeants, avant de recommander divers types d'actions possibles.

## Bibliographie

- Bernstein B.B., « Language and socialization ». In Minnis N. (eds.), *Linguistics at large*, St Albans, Hertfordshire, Paladin, 1973.
- DiStefano J.J., Maznevski M.L., « Creating Value with Diverse Teams in Global Management ». *Organizational Dynamics*, n° 29 (1), 2000.
- Feely A.J., Harzing A-W., « Language Management in Multinational Companies ». *Cross-cultural Management*, n° 10 (2), 2003.
- Firth A., « Lingua Franca negotiations: towards an interactional approach ». *World Englishes - Journal of English as an International and Intranational Language*, n° 9 (3), Pergamon press, 1990.
- Gudykunst W.B., *Bridging Differences. Effective Intergroup Communication*, Sage Publications, 1991.
- Gumperz J., *Language and Social Identity*, Cambridge University Press, 1982.
- Holden N.J., *Cross-cultural Management : A Knowledge Management Perspective*, *Financial Times/Prentice-Hall*, 2002.
- Lagerstrom K., Andersson M., « Creating and sharing knowledge within a transnational team-the development of a global business system ». *Journal of World Business*, n° 38, 2003.
- Maznevski M.L., Chudoba K.M., « Bridging Space Over Time : Global Virtual Dynamics and Effectiveness ». *Organization Science*, n° 11 (5), 2000.
- Pan Y., Wong Scollon S., Scollon R., *Professional Communication in International Settings*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Schneider S.C., Barsoux J.-L., *Managing across cultures*, Prentice-Hall, 1997.
- Schweiger D.M., Atamer T., Calori R., « Transnational Project teams and Networks : Making the Multinational Organization more effective ». *Journal of World Business*, n° 38, 2003.
- Scollon R., Scollon S.W., « Discourse and Intercultural Communication ». In Schiffrin D., Tannen D., Hamilton H.E. (eds.), *The Handbook of Discourse Analysis*, Blackwell Publishing, 2003.
- Steiner G., *After Babel Aspects of language and translation*, Oxford University Press, 1975.
- Usunier J.-C., « La négociation face aux barrières du langage ». *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 2001.
- Welch D., Welch L., Marschan-Piekkari R., « The Persistent Impact of Language on Global Operations ». *Prometheus*, vol. 19, n° 3, 2001.



# Le *grapevine* dans les organisations

Allan J. KIMMEL<sup>1</sup>

Le *grapevine* (réseau de communication officieux) dans une organisation constitue un véhicule fondamental pour les échanges d'information dans l'environnement économique contemporain. Quand il est bien géré, il est en mesure de remplir plusieurs fonctions vitales au bénéfice de l'organisation. Cet article résume ces fonctions et décrit diverses stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour gérer efficacement ce réseau, afin de minimiser les dégâts que peuvent causer des rumeurs sans fondement ou des désinformations, communiquer efficacement au sujet des changements dans l'organisation et renforcer la crédibilité et l'impact des informations communiquées par des réseaux plus officiels.

## Introduction

Dans la plupart des organisations, un réseau officieux, interpersonnel, de communication coexiste habituellement avec les canaux de communication plus officiels et plus directement visibles. Ce réseau informel a reçu le nom de « *organizational grapevine* », ou « réseau parallèle d'entreprise ». Le terme « *grapevine* » remonte à l'époque de la guerre de Sécession, pendant laquelle des soldats tendaient des câbles téléphoniques, rappelant la vigne entre les arbres, pour transmettre des informations sur les champs de bataille<sup>2</sup>. Ce système rudimentaire s'est révélé si approximatif et les messages transmis étaient si souvent confus ou inexacts que l'on prit l'habitude de dire à propos des rumeurs, qu'elles provenaient de ce fameux *grapevine*.<sup>3</sup> Dans certaines régions

d'Europe, comme la France, ce concept a reçu des appellations particulières comme « téléphone arabe » ou « téléphone de brousse », expressions qui reconnaissent que les traditions orales de certaines communautés méditerranéennes ou africaines constituent des moyens de communication efficaces.

L'information qui circule à travers le *grapevine* est, d'une manière ou d'une autre, pertinente pour l'entreprise et pour les membres du personnel. Elles peuvent porter sur des conjectures à propos de changements dans la direction, le personnel ou les conditions de travail, des rumeurs concernant certaines dispositions d'une fusion attendue, des racontars non confirmés sur une liaison entre deux membres d'un service, et ainsi de suite. Comme l'ancien système télégraphique dont il tire son nom, le

1. Traduit de l'anglais.

2. Kreitner R., *Management*, Houghton Mifflin, 1983.

3. Mishra J., « Managing the grapevine ». *Public Personnel Management*, n° 19, 1990.

« grapevine » peut souvent paraître fantaisiste ou dérangent, l'information peut circuler dans n'importe quelle direction, à travers plusieurs frontières hiérarchiques et, parce que l'information officieuse tend à être communiquée oralement, elle peut devenir de plus en plus imprécise à mesure qu'elle se propage d'une personne à l'autre. Néanmoins, les messages circulent plus vite à travers le « grapevine » et ont souvent plus d'impact que ceux transmis par des canaux plus officiels. C'est la raison pour laquelle le *grapevine* et la manière de le gérer efficacement sont d'un grand intérêt pour les dirigeants dans l'environnement économique contemporain.

### Fonctions et dangers potentiels du *grapevine*

La principale caractéristique du *grapevine* est sa nature informelle. À la différence du réseau officiel de communication au sein d'une organisation qui se traduit par la transmission d'informations à travers des notes, des journaux d'entreprise, des annonces officielles et des rapports, des réunions du personnel et des conférences, les interactions du *grapevine* peuvent prendre la forme de conversations et se dérouler au restaurant d'entreprise, autour des machines à café, par e-mail ou par téléphone, et ainsi de suite.

En raison de sa nature informelle, l'information transmise s'appuie rarement sur des documents, elle est donc susceptible de variations et d'interprétations. En conséquence, le *grapevine* constitue un terrain fertile pour tester et

propager des rumeurs<sup>1</sup>. Les rumeurs les plus courantes sont celles concernant les mouvements de personnel (par exemple, un directeur va quitter la société pour aller à la concurrence), les relations entre la direction et les syndicats (par exemple, les salariés envisagent de faire grève, des discussions sur la convention collective ont commencé), la hiérarchie (par exemple, un collègue essaie d'obtenir la promotion promise à un autre), la qualité ou la sécurité de l'emploi (par exemple, une usine va être fermée, avec d'importants licenciements ; le personnel va recevoir une grosse prime de fin d'année), des changements dans l'entreprise (par exemple, une restructuration) ou des erreurs coûteuses (par exemple, une erreur informatique a provoqué la perte d'un gros client)<sup>2</sup>.

Malgré cette propension à servir de canal privilégié pour toutes sortes de rumeurs dans l'organisation, les recherches ont montré qu'une grande partie des informations qui circulent sur le *grapevine* sont exactes. Une étude sur le *grapevine* d'une certaine société a établi que 82 % des informations qui circulaient à un moment donné étaient exactes<sup>3</sup>. Selon d'autres estimations, plus de 80 % des éléments d'information alimentant une rumeur qui circule sur le *grapevine* d'une organisation se révèlent exactes<sup>4</sup>.

Le *grapevine* est très utile dans le monde des affaires, car il est capable de donner du sens aux informations concernant l'organisation, notamment au sujet de situations ambiguës ou anxiogènes. Des suppositions exprimées sous la forme de rumeurs sans fondement peuvent parvenir à des personnes qui sont plus à même de faire la lumière sur cette question. Ces rumeurs

1. Kimmel A.J., *Rumors and Rumor Control : A Manager's Guide to Understanding and Combatting Rumors*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
2. Davis K., « Management communication and the grapevine ». *Harvard Business Review*, n° 31, 1953. Davis K., « Grapevine communication among lower and middle managers ». *Personnel Journal*, n° 48, 1969. Esposito J.L., Rosnow R.L., « Corporate rumors : How they start and how to stop them ». *Management Review*, n° 72, 1983.
3. Walton E., « How efficient is the grapevine ? ». *Personnel*, n° 28, 1961.
4. Arnold V.D., « Harvesting your employee grapevine : With insight, you can transform the rumor mill into a valuable communication network ». *Management World*, n° 12, 1983. Davis K., (1969), *op. cit.*

peuvent également compléter les communications en provenance du réseau officiel, lesquelles présenteraient des lacunes ou des incohérences. De cette manière, le *grappevine* apporte une forme de cohérence et de clarté cognitive à l'environnement du travail. Les histoires concernant des personnes qui travaillent dans l'entreprise et ce qui leur arrive, lorsqu'elles se conduisent d'une certaine manière, peuvent également apporter un éclairage sur les actions qui sont jugées acceptables ou inacceptables, en fonction de la culture de l'entreprise<sup>1</sup>.

Au-delà de ces fonctions générales, le *grappevine* occupe une place importante dans la plupart des organisations, car il assure une grande variété de besoins et de fonctions, tant pour les personnes que pour les groupes. Au niveau de l'employé individuel, le *grappevine* peut :

- combler les lacunes dans son information et lui permettre d'acquérir certains renseignements concernant son environnement de travail et ses perspectives d'emploi ;
- servir de canal pour persuader d'autres personnes ou influencer des décisions ;
- être un moyen d'obtenir un feedback sur ses performances de travail ;
- constituer un indicateur du statut ou du pouvoir ;
- apporter certains avantages psychologiques (soulagement ou diversion). D'autres fonctions du *grappevine* sont propres aux groupes, par exemple, un réseau informel et actif d'échanges ;
- servir à rendre les groupes de travail plus cohésifs ;
- faciliter les contacts qui contribuent à faire du lieu de travail un environnement plus stimulant ;

- contribuer à donner une identité à l'entreprise<sup>2</sup>. Il tend à être plus actif pendant les périodes de changement, anxiogènes, ou lorsque la situation économique et sociale est agitée ou marquée par un ralentissement. On observe une augmentation de son activité quand l'information qui est importante pour le personnel n'est pas disponible par les canaux officiels ou lorsque la confiance dans la direction fait défaut et que l'information officielle manque de crédibilité<sup>3</sup>.

Bien qu'il présente des avantages potentiels dans les entreprises mal dirigées, le *grappevine* peut alimenter des peurs et des malentendus parmi le personnel, susciter des conflits entre employés et contribuer à saper le moral de l'entreprise. Dans de telles situations, les rumeurs jouent un rôle dans un cycle potentiellement perturbateur, dans lequel l'inquiétude provoquée par les événements en cours, suscite des rumeurs, lesquelles provoquent une démoralisation et de nouvelles inquiétudes qui encouragent, à leur tour, de nouvelles rumeurs<sup>4</sup>. Dans ce processus, le personnel consacre tellement de temps à l'écoute du *grappevine* que sa productivité s'en ressent. Dans ce scénario, les rumeurs sont nuisibles, en ce sens qu'elles peuvent se transformer en prophéties auto-réalisatrices d'événements à venir, comme des licenciements ou des fermetures d'usines.

Ce constat a conduit certains dirigeants à juger le *grappevine* trop dangereux pour l'entreprise pour le laisser fonctionner librement et sans forme de contrôle : il peut en effet saper le moral et entrer en conflit avec le secret nécessaire à la mise au point de nouveaux produits et de nouvelles politiques<sup>5</sup>. Cependant, les efforts

1. Kelly J.W., « Storytelling in high-tech organizations : A medium for sharing culture ». *Journal of Applied Communication Research*, n° 13, 1985.  
 2. Greenberg J., Baron R.A., *Behavior in Organizations*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall International, 1997.  
 3. Simmons D.B., « The nature of the organizational grapevine ». *Supervisory Management*, Nov. 1985.  
 4. Kimmel A.J., 2004, *op. cit.*  
 5. Rowan R., « Where did *that* rumor come from ? ». *Fortune*, Aug. 1979.

de la direction pour restreindre le *grapevine*, en limitant les occasions de discussions informelles entre les employés (par exemple, en réduisant la durée des heures de table ou des pauses au travail), peuvent gravement limiter leurs possibilités de recueillir des informations importantes.

### Comment gérer le *grapevine*

Une trop grande abondance de rumeurs sur le *grapevine* peut être considérée comme un signe de dysfonctionnement de l'organisation, reflétant la perte de confiance dans la hiérarchie de l'entreprise, un goût du secret ou une méfiance excessive, ainsi que des problèmes politiques au sein de l'entreprise<sup>1</sup>. Cependant, en étant une source d'informations très recherchées qui ne sont pas transmises par les canaux officiels de communication (par exemple, pendant des négociations à huis-clos), le *grapevine* peut en réalité être considéré comme un signe de santé au sein de l'organisation, montrant que les personnes parlent entre elles. Il est donc rarement dans l'intérêt des dirigeants d'une entreprise de chercher à fermer complètement le *grapevine* interne de l'entreprise. Même si cela permet de régler un problème ponctuel, la santé de l'entreprise pourrait, de ce fait, être mise en danger. En réalité, il est difficile de tarir le flux informel des informations dans une organisation. S'il est supprimé d'un côté, il réapparaîtra dans un autre contexte ou sous une autre forme. Comme l'a observé Mishra<sup>2</sup> : « *Les organisations ne peuvent pas "virer" le grapevine parce qu'elles ne l'ont pas engagé. Il est tout simplement là.* » Néanmoins, il importe que les entreprises adoptent des mécanismes permettant de gérer, dans la mesure du possible, le flux des informations qui circulent sur les réseaux de l'entreprise. Dans le cadre des sociétés, ceci est très important dans les périodes de changement de l'organisation, lorsque les incertitudes

et les craintes au sein du personnel sont très aiguës.

Plutôt que de choisir d'ignorer ou de faire taire le *grapevine*, les dirigeants peuvent chercher à mettre en œuvre des stratégies qui permettent à ce moyen de communication d'être utilisé dans l'intérêt de toutes les personnes concernées. Dans la mesure où l'activité du *grapevine* tend à croître pendant les périodes marquées par des incertitudes, il est important de fournir en temps utile autant d'informations que possible par les canaux officiels concernant les questions et les décisions relatives aux membres du personnel. Publier à temps les informations nécessaires est essentiel ; plus longtemps les fausses informations circuleront, plus il sera difficile d'y répondre avec des faits précis. Les canaux officiels d'information doivent être gardés ouverts et permettre aux personnes concernées d'obtenir rapidement des éclaircissements sur les annonces qui viennent d'être faites, des réponses aux questions sur les changements pressentis et sur toutes les autres questions qu'elles pourraient se poser, afin de réduire les incertitudes et les peurs, à l'origine des rumeurs. En plus de fournir aux employés une information claire, exacte et complète, les dirigeants de l'entreprise devraient devenir eux-mêmes des participants actifs du *grapevine*. De nombreux cadres moyens participent déjà activement à son fonctionnement. Ces personnes occupent des positions centrales dans le réseau et servent d'intermédiaires entre les dirigeants et les employés, en bloquant ou en filtrant les messages qui circulent entre les deux groupes.

Au-delà de ces recommandations générales, le *grapevine* de l'organisation peut être géré efficacement en fonction des dix recommandations ci-dessous, inspirées par LRI Management Services Inc., une société de consultants spécialisée dans les relations avec le personnel.

1. Kapferer J.-N., *Rumors : Uses, Interpretations, and Images*. New Brunswick, Transaction, 1990.
2. Mishra J., 1990, *op. cit.*

### Gérer le grapevine à partir des dix recommandations suivantes

1. Ne pas ignorer le *grapevine*. Les dirigeants doivent comprendre que les informations transmises par des canaux informels peuvent être considérées plus crédibles que les faits annoncés officiellement, et peuvent donc avoir plus d'influence sur les comportements au sein de l'organisation. En outre, le *grapevine* devrait être considéré comme un canal par lequel les problèmes potentiels du lieu de travail et les préoccupations des employés peuvent être identifiés. En effet, plutôt que d'ignorer cette riche source de feed-back venant du personnel, le *grapevine* devrait être exploité, afin d'améliorer les efforts de la direction.

2. Informer les communicateurs importants au sein de l'entreprise des perspectives de changement à court et à long terme. Toutes les décisions en cours, concernant les procédures de travail, les politiques de l'entreprise ou le personnel, devraient être annoncées aussi rapidement que possible, pour que les membres du personnel (à tous les niveaux) aient la possibilité de poser des questions et que toutes les erreurs d'interprétation puissent être corrigées.

3. Tenir régulièrement le personnel informé par tous les canaux de communication disponibles. Ceci peut comprendre des communiqués, des mises à jour d'information, des réunions régulières et programmées du personnel, des briefings quotidiens, des prospectus, des e-mails, des lettres d'information et autres publications.

4. Expliquer clairement les raisons du changement dans le message communiqué aux employés. Il ne suffit pas d'annoncer le changement ou de donner une description détaillée de la nature de celui-ci, car cela provoquerait des spéculations. Il faut veiller à préserver la cohérence entre les messages diffusés par divers canaux.

5. Expliquer aux employés les raisons pour lesquelles des projets non finalisés ne sont pas annoncés. Les employés doivent comprendre

que l'annonce prématurée de certaines informations peut affecter les négociations avec des parties tierces (acquisition ou vente d'actifs entre autres), peser sur les décisions des investisseurs ou provoquer des difficultés avec la clientèle.

6. Communiquer avec attention les informations potentiellement dangereuses. Il s'agit de veiller à ce que les employés soient informés suffisamment tôt, pour qu'ils puissent atténuer les conséquences négatives d'une décision de la direction qui peut affecter leur situation dans l'entreprise (par exemple, avoir assez de temps pour chercher un autre emploi).

7. Pratiquer la politique de la porte ouverte, afin d'encourager les employés à s'adresser directement à leur supérieur hiérarchique ou à leur dirigeant. Plus les employés ont confiance dans l'ouverture et l'honnêteté de leur encadrement, moins ils auront tendance à considérer le *grapevine* comme leur seule source d'information.

8. Repérer les membres les plus influents et les plus actifs du *grapevine* (liaisons) et efforcez-vous de leur fournir régulièrement des informations récentes et factuelles concernant l'organisation. Ces personnes peuvent alors diffuser ces informations à d'autres membres du *grapevine*. Essayez d'obtenir la participation de ces personnes influentes à des tentatives officielles pour améliorer la communication sur les lieux de travail.

9. Prendre des mesures afin de limiter la propagation des rumeurs. Si une initiative est à l'étude, dont la nature pourrait menacer les employés, provoquer des craintes ou de l'hostilité, les faits ne doivent pas être occultés ou déformés pour les faire paraître plus acceptables. Au contraire, il faudrait expliquer ce qui doit être fait et pourquoi, de préférence lors de réunions directes avec les personnes concernées. On peut obtenir la confiance et la coopération, en invitant toutes les parties concernées à poser des questions et à exprimer leurs opinions sur l'initiative en question.

10. S'il est manifeste que le *grapevine* est très actif et que les spéculations vont bon train, prendre des mesures pour identifier et traiter les rumeurs malveillantes : mise en place immédiate d'un centre d'appels permettant de vérifier ces rumeurs, site Web avec les réponses aux questions les plus souvent posées (FAQ, *frequently asked questions*), centre d'information pour dépister les fausses informations, localiser les foyers de rumeurs et faire connaître les faits très rapidement.

Chacune de ces recommandations doit être suivie sans perdre de vue les objectifs généraux : réduire les situations psychologiques et les circonstances susceptibles de favoriser la production de rumeurs, établir la confiance et permettre la libre circulation de l'information dans l'ensemble de l'entreprise. En travaillant à ces objectifs, les employés auront davantage le sentiment que la direction communique les faits dans un esprit d'ouverture et leur donne les informations nécessaires. Ceci devrait contribuer à réduire les craintes et le besoin de se tourner vers le *grapevine*.

### Déjouer les rumeurs sans fondement

Dans l'hypothèse où les efforts de la direction évoqués ci-dessus n'auraient pas totalement réussi à écarter les effets pervers du *grapevine*, notamment la diffusion d'informations sans fondement, l'attention doit se tourner vers les méthodes qui peuvent être utilisées pour éteindre l'incendie, avant que des dégâts durables n'apparaissent. La plus importante recommandation que l'on puisse faire, en ce qui concerne la réponse à des rumeurs internes négatives, est qu'il faut s'efforcer de tenir les employés informés de ce qui se passe sur le moment et de ce qui pourrait se passer ensuite. Une absence d'information peut avoir des effets dévastateurs, car elle donnera naissance à des craintes et peut affecter négativement la productivité (par exemple, le personnel sera plus occupé à chercher à savoir ce qui se passe, qu'à s'acquitter de ses responsabilités et de ses

tâches). Sur le plan intérieur, la politique du « pas de commentaire » peut gravement entamer la crédibilité, la confiance et la coopération au sein des effectifs de l'entreprise.

Une deuxième recommandation sur le traitement interne des rumeurs est que la direction doit réagir rapidement, dès les premiers signes d'apparition d'une rumeur. Plus la rumeur circulera dans le *grapevine*, plus celle-ci se modifiera pour mieux refléter les besoins, les attentes ou les craintes des participants au *grapevine*. Une réaction tardive de la part de la direction sera perçue comme une piètre tentative pour limiter les dégâts et pour ne pas perdre la face.

Troisièmement, les dirigeants devraient se montrer attentifs au contenu de ce qui est discuté de manière informelle au sein du personnel de l'entreprise. Compte tenu de ce que près de 80% des informations circulant dans le *grapevine* sont exactes, il importe de s'intéresser à la partie qui est vraie, autant qu'à celle qui ne l'est pas. Cela permettra de mettre au point une réponse officielle, et le fait de reconnaître qu'une grande partie de ce que les personnes ont entendu est vrai, contribuera à renforcer la crédibilité des communications officielles. Une autre mesure qui peut être prise pour contrôler les rumeurs internes, est d'organiser périodiquement des formations sur cette question, pour les cadres de tous les niveaux. Au-delà de l'intérêt évident qu'il y a à former le personnel sur la nocivité potentielle des rumeurs sans fondement, les méthodes pour les distinguer et les moyens de les éviter et de les traiter, les sessions de formation peuvent également fournir à la direction les moyens de savoir si les rumeurs représentent un danger actuel pour l'entreprise.

Une dernière recommandation aux dirigeants sera d'utiliser le système informel de communication à leur profit, lorsqu'ils essaient de contrer une rumeur sans fondement. Le *grapevine* peut offrir un moyen rapide et efficace de diffuser une information et, lorsqu'une



rumeur « brûlante » commence à circuler, les personnes peuvent très bien décider par la suite d'accorder plus de crédit aux autres communications officieuses qu'aux messages officiels de l'organisation. Chaque rumeur, évidemment, demandera une stratégie différente de la part de la direction. Dans de nombreux cas, lorsque les émotions sont vives, il peut être nécessaire que les dirigeants rencontrent personnellement les représentants des groupes concernés. Pour d'autres situations, il pourrait être moins cons-

tructif de convoquer une réunion officielle, notamment si l'on n'a pas encore bien évalué certains détails, comme le degré d'activité de la rumeur, sa crédibilité auprès des personnes concernées, et ainsi de suite. Si la rumeur doit encore se répandre et n'est pas très crédible, une stratégie plus adaptée consisterait à recourir à une méthode plus subtile, comme d'introduire dans le *grapevine* une phrase innocente, attirant l'attention sur une inexactitude qui devrait s'avérer inopérante.

### Bibliographie

- Conrad C., *Strategic Organizational Communication*, 5<sup>th</sup> Edition, Belmont, Wadsworth, 2001.
- Eitington J.E., *The Winning Manager : Leadership Skills for Greater Innovation, Quality, and Employee Commitment*, Gulf Professional Publishing, 1997.
- Karathanos P., Auriemmo A., « Care and feeding of the organizational grapevine ». *Industrial Management*, March 1999.
- Kimmel A.J., *Rumors and Rumor Control : A Manager's Guide to Understanding and Combatting Rumors. Mabwah*, Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- McShane S.L., Von Glinow M.A., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1999.



# Le mauvais usage de l'information

Donald A. MARCHAND<sup>1</sup>

Depuis la chute d'Enron, à l'automne 2001, les dirigeants ont découvert le mauvais usage de l'information. Dissimuler les pertes de l'entreprise, mentir sur les coûts et les bénéfices, pratiquer le délit d'initiés pour profiter du cours des actions, falsifier la situation de l'entreprise pour gonfler les cours. Ces usages abusifs de l'information peuvent faire baisser ou même anéantir la performance de l'entreprise. En témoignent les faillites de plusieurs sociétés américaines et mondiales : Worldcom, Global Crossing, Arthur Andersen et d'autres.

## Introduction

L'information stimule la performance de l'entreprise. Cette affirmation reprend les principales conclusions d'une étude internationale menée pendant trois ans par l'IMD auprès de plus de mille cadres supérieurs, dans 98 entreprises (28 pays, 26 secteurs d'activité), qui a démontré que la manière dont les dirigeants et les employés utilisaient l'information avaient une relation de causalité avec la performance économique. L'étude a confirmé deux points importants : un ensemble précis de comportements et de valeurs contribue à une utilisation efficace, ou inefficace, de l'utilisation de l'information dans les entreprises ; les dirigeants jouent un rôle déterminant dans l'adoption de comportements efficaces chez leurs subordonnés. De la même manière, les paroles et les actes des dirigeants peuvent décourager des comportements inefficaces et prévenir contre l'instauration d'un climat d'entreprise dans

lequel certaines personnes manipulent l'information. Dans des cas extrêmes, lorsque des comportements efficaces ne sont présents qu'à un faible degré ou complètement absents dans les actions des employés, les entreprises peuvent s'effondrer et connaître la ruine.

De plus, la manière dont une entreprise utilise l'information et l'impact de celle-ci sur la performance économique dépendent beaucoup de la façon dont les dirigeants déploient trois types de compétences : les pratiques de gestion de l'information, les pratiques TI (technologies de l'information) et surtout les comportements et valeurs de l'information qui guident les employés dans leur utilisation de l'information et des TI. Ce que nous appelons « l'orientation de l'information » (OI) d'une entreprise est clairement centrée sur les personnes et repose, d'abord, sur la manière dont elles utilisent l'information pour prendre des décisions et accomplir leurs tâches, ensuite,

1. Traduit de l'anglais. « Perspectives for Managers », n° 96, nov. 2002. Reproduit avec l'autorisation d'IMD.

sur la manière dont les employés se comportent vis-à-vis de l'information. Nous avons mis en évidence que leur comportement est

modelé par les valeurs de l'organisation, qui sont associées à une utilisation efficace ou inefficace de l'information.

Orientation de l'information (OI)		
Capacités de comportements et valeurs informationnelles (CVI)	Capacités de pratiques de management de l'information (PMI)	Capacités de pratique des technologies informationnelles (PTI)
Proactivité	Détection	TI du management
Partage	Traitement	TI de l'innovation
Transparence	Mise à jour	TI pour les processus de gestion
Autorité	Organisation	TI pour les processus opérationnels
Crédibilité	Collecte	
Intégrité		

### Modeler le comportement des employés

Nous avons identifié, d'abord, l'ensemble précis de comportements en matière d'information que les dirigeants eux-mêmes considèrent comme déterminants pour une utilisation efficace de l'information, ensuite, comment ces comportements et valeurs contribuent à la performance économique. Nous avons défini six comportements précis que les dirigeants doivent inculquer à leurs collaborateurs et pratiquer eux-mêmes. Nous avons également défini comment ces comportements et valeurs sont liés et s'influencent les uns les autres pour favoriser une utilisation efficace de l'information et la performance économique.

### Accepter les réalités de l'économie

L'intégrité est fondamentale à l'utilisation de l'information dans les affaires. Dans une société à forte intégrité, les dirigeants partagent des informations « sensibles » sur la performance pour améliorer la performance tant individuelle

que par équipe et celle de l'entreprise. Mais l'intégrité est menacée lorsque des cadres supérieurs manipulent l'information pour déformer la réalité opérationnelle de l'entreprise ou quand ils encouragent une culture de promotion trop individualiste, dans laquelle les employés manipulent les informations sur l'entreprise pour obtenir de l'avancement.

L'intégrité est essentielle à la définition des frontières culturelles d'une entreprise. Les P-DG qui encouragent l'intégrité font souvent preuve d'une attitude pragmatique : « *La meilleure façon de se faire virer de cette entreprise est de jouer avec l'information.* » Pourquoi ? Parce que s'ils ne croient pas que l'information est sincère, raisonnablement exacte et complète, les employés ne feront pas confiance aux sources officielles d'information dans les dossiers, les bases de données et les rapports. Ce n'est que lorsqu'ils croient que d'autres dans l'entreprise ont recueilli et organisé les rapports et les dossiers concernant des produits, des clients, les opérations et les finances avec intégrité,

qu'ils feront confiance à l'information. Dans la mesure où l'intégrité des personnes et de l'organisation est une condition préalable à la discussion franche d'une « mauvaise nouvelle », celle-ci favorise la transparence concernant les erreurs, les fautes et les échecs, une autre attitude importante dans le domaine de l'information.

### **Croire les sources officielles d'information**

La crédibilité est le degré de confiance que les membres d'une organisation manifestent envers les informations officielles, par rapport à des informations non officielles. Les dirigeants croient-ils les rapports d'activité des divers établissements ? Ou doutent-ils de leur exactitude et cherchent-ils à s'informer par des voies non officielles ? Bien sûr, les entreprises utilisent à la fois des sources officielles et non officielles dans leur fonctionnement et pour construire des réseaux sociaux, mais elles se fondent généralement sur les sources officielles parce qu'elles sont plus stables et plus fiables que les autres. Les auditeurs, consultants et analystes financiers dépendent des informations officielles, mais ils utilisent des contacts informels avec les cadres de l'entreprise pour les corroborer.

### **La clé des bons et mauvais comportements**

Pour aller dans la bonne direction, les entreprises doivent exercer une certaine autorité managériale. Pour améliorer la performance de leurs employés et la leur, les entreprises doivent façonner la mentalité et le comportement de leurs employés et les aider à canaliser leur énergie et leurs connaissances. L'autorité permet de faire descendre les critères et les mesures de performance dans les différents échelons de la hiérarchie. Et elle contribue à une meilleure perception des relations entre la performance individuelle et celle de l'entreprise, dans le domaine des rémunérations et des récompenses.

Dans les entreprises où l'autorité est faible, certains cadres réservent l'information concernant la performance aux seules personnes qui « doivent savoir ». Dans de telles entreprises les employés, ignorant l'utilisation qui sera faite de l'information, hésitent à partager des informations sensibles. Quand des dirigeants manipulent les informations sur la performance « réelle » d'une entreprise, ils découragent l'utilisation proactive des informations par les employés, car seuls les personnes les mieux informées savent où ils en sont et ce qui « compte » vraiment dans l'évaluation de la performance d'une personne, d'un groupe ou de l'entreprise.

Les cadres peuvent affaiblir l'autorité de plusieurs manières. Comme les dirigeants de Global Crossing, qui n'avaient en tête que leur propre intérêt, ils peuvent dissimuler ou falsifier la performance réelle de certains employés ou groupes. Comme certains dirigeants d'Enron, ils peuvent provoquer une concurrence injustifiée entre des personnes ou des groupes, si bien que les employés ne s'intéresseront plus à la performance de l'entreprise, mais seulement à la leur ou à celle de leur service. Ils peuvent aussi sélectionner les informations relatives aux critères et aux mesures de performance, de sorte que les employés ne sauront jamais leur vrai niveau de performance, ni celui de l'entreprise. Si un mauvais management peut avoir des conséquences graves pour les personnes, il peut également nuire au fonctionnement de l'entreprise : les cadres et les employés ne peuvent en effet améliorer leurs performances que lorsqu'ils connaissent avec exactitude la situation de l'entreprise.

### **Traiter les mauvaises comme les bonnes nouvelles**

Quand on leur demande de définir la transparence, les dirigeants parlent souvent d'être « sincères ou ouverts. » À propos de quoi ? Voici une question test : « Dans votre entreprise, les gens se font-ils suffisamment confiance pour parler de leurs échecs, de leurs fautes et de

leurs erreurs d'une manière constructive et sans répercussions injustes ? ». La transparence permet aux employés et aux dirigeants de tirer les leçons de leurs erreurs et d'initier un processus permanent de feedback. Plus vite et de manière constructive les employés identifient et font face aux problèmes que connaissent les entreprises, mieux ils pourront y remédier.

Les cadres qui découragent leurs subordonnés de soulever des problèmes, qui punissent les « porteurs de mauvaises nouvelles », répriment les réactions constructives aux erreurs, fautes et échecs, étouffent les possibilités d'actions préventives ou d'amélioration des performances de l'entreprise. Les personnes qui travaillent pour de tels cadres hésitent à déceler et signaler une « mauvaise nouvelle » par gêne et par peur des sanctions. Résultat ? Certains P-DG exigent des « bons chiffres » pour l'entreprise, année après année. Les entreprises dont les dirigeants font la politique de l'autruche, apprennent les mauvaises nouvelles trop tard. Qui osera annoncer les mauvaises nouvelles si celui-ci craint pour sa carrière ?

La transparence est indispensable à l'amélioration des personnes, que ce soit pour corriger une mauvaise technique au golf ou pour résoudre des problèmes avec un client ou un procédé. Les cadres qui ne peuvent pas entendre les mauvaises nouvelles ne peuvent pas les transformer en bonnes nouvelles ; ils sont incapables d'apprendre et ils découragent leurs employés d'apprendre à leur tour.

### **Créer un climat de confiance dans l'entreprise**

Les dirigeants affirment volontiers que le partage de l'information est souhaitable, mais les employés ne partagent toujours pas l'information « naturellement. » Pour que les informations sensibles soient partagées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, trois conditions sont nécessaires. Premièrement, les personnes concernées doivent avoir un langage commun et des conditions économiques similaires ; ils doivent

comprendre, en profondeur, ce qui est partagé. Des responsables de comptes retiennent des informations sensibles concernant un client, car ils redoutent que des collègues de leur entreprise, connaissant mal le client, ne les comprennent pas ou les utilisent à mauvais escient. Deuxièmement, le partage doit être réciproque. Si vous bénéficiez du fait que j'ai partagé avec vous des informations sensibles concernant mes activités ou mon organisation, j'attends que demain vous partagiez avec moi vos informations sensibles. Ce sens de la réciprocité, cet « intérêt personnel bien compris », permet aux cadres et aux employés de partager des informations sur la performance et les opérations pour favoriser leurs intérêts particuliers et ceux de l'entreprise. Troisièmement, le partage ne se produit que lorsqu'il existe une « confiance » mutuelle entre les personnes, les unités de production ou les conseillers extérieurs. La confiance est le résultat de l'intégrité, de la crédibilité, de l'autorité et de la transparence. Il faut du temps pour la construire. Les cadres et les employés doivent construire le contexte et les conditions nécessaires. C'est pourquoi le partage n'apparaît jamais spontanément, ni quand le P-DG l'ordonne. Un climat de partage, de réciprocité et de confiance entre cadres et employés doit exister.

Dans de nombreuses entreprises, les informations sur les opérations et les finances sont les plus délicates à partager pour des cadres, car ce sont ces données précises sur la performance qui distinguent les centres de profit, les fonctions et les cadres entre eux, et décident donc de qui sera récompensé et qui sera sanctionné. Dans les sociétés où l'intégrité, la crédibilité, l'autorité et la transparence sont faibles, le partage des chiffres clés sur la performance menace les dirigeants. Livrées aux auditeurs, analystes financiers ou consultants, de telles informations peuvent être encore plus dangereuses et donc, les dirigeants peuvent être tentés d'occulter ou de dissimuler des informations négatives, et « brosser un tableau » affichant de bonnes performances. De toute manière, si un

tel comportement persiste de la part des dirigeants, la véritable performance de l'entreprise commencera à diverger de la performance affichée, jusqu'à ce qu'un événement vienne révéler au conseil d'administration, aux autorités ou aux actionnaires, le fossé qui s'élargit.

### L'utilisation proactive de l'information

L'utilisation proactive de l'information dans une entreprise pour éviter les erreurs et les difficultés, ou améliorer la stratégie et les actions envers les clients et les marchés, n'est pas la seule responsabilité d'un dirigeant. Chacun devrait en prendre la responsabilité. La présence de dirigeants proactifs à la tête d'une entreprise, avec des cadres et des employés réactifs en dessous d'eux, qui attendent d'être informés des changements dans la stratégie et de recevoir les ordres, peut faire perdre beaucoup d'énergie et réduire les contributions intéressantes. Les comportements anticipatifs et proactifs ne se manifestent que si les dirigeants favorisent et instaurent des niveaux élevés d'intégrité, de crédibilité, d'autorité, de transparence et de partage. L'utilisation proactive de l'information et des connaissances est plus que le résultat des encouragements d'un dirigeant ;

elle est liée à la motivation des personnes à utiliser ce qu'elles savent pour faire progresser chaque jour la performance de l'entreprise.

### Conclusion

Les dirigeants doivent favoriser et communiquer les bons comportements et valeurs en matière d'information. Ils doivent s'assurer que les employés utilisent les informations sur les clients, les produits, les opérations et les finances pour améliorer la performance de l'entreprise. S'ils portent atteinte à l'intégrité, falsifient des informations officielles, dissimulent les mauvaises nouvelles, découragent le partage de l'information et poussent à une concurrence excessive entre les personnes - ou poussent d'autres employés à en faire autant - la performance économique baissera. Dans des cas graves, l'entreprise peut être atteinte et sa crédibilité sur les marchés anéantie. Conclusion ? Ce que savent les personnes dans une entreprise et ce qu'ils font de l'information dont ils disposent affectent directement la performance économique. Le lien entre l'état d'esprit, les actes des dirigeants et la performance de l'entreprise, est plus important que jamais.

### Bibliographie

- Marchand D.A., Kettinger W.J., Rollins J.D., *Making the Invisible Visible : How Companies Win with the Right Information, People and IT*, John Wiley & Sons, 2001.
- Marchand D.A., Kettinger W.J., Rollins J.D., *Information Orientation-The Link to Business Performance*, Oxford University Press, 2001.
- Marchand D.A., Kettinger W.J., Rollins J.D., « Information Orientation : People, Technology and the Bottom Line ». *MIT Sloan Management Review*, 2000.

# L'enjeu de la diffusion internationale de la culture

Jean-Paul LEMAIRE, Nathalie PRIME

## Introduction

Le développement des marchés internationaux, la conduite des affaires et l'établissement d'implantations hors du marché d'origine impliquent, par nature, la prise en compte par les dirigeants de situations managériales qui associent une diversité culturelle interne croissante, origines nationales, professionnelles et éducatives, provenances organisationnelles. Ainsi, le développement de nouvelles entités à l'étranger – filiales créées *ex-nihilo* (*greenfield*) ou intégrées par acquisition (*brownfield*), *joint ventures* de plus en plus souvent –, les fusions et alliances internationales ou la conduite de projets transversaux multisites (à caractère technique, mais aussi marketing).

La culture est composée des comportements habituels et des valeurs communes, acquis et transmis au sein d'un groupe à des fins de cohésion, d'action coordonnée, de communication, d'adaptation à l'environnement. La culture est une notion profondément polysémique. Si les situations de rapprochement entre cultures d'entreprises, au fil de la croissance internationale, permettent d'envisager la culture comme un ensemble de connaissances et de savoir-faire éprouvés (bonnes pratiques) porteurs d'identités spécifiques. Dans un tel contexte, la question de la maîtrise de la composante culturelle au cours du développement international constitue une préoccupation stratégique essentielle des dirigeants : comment assurer le transfert de la culture d'entreprise dans une telle dynamique d'internationalisation, sachant que celle-ci est porteuse de l'identité et des compétences clés de l'entreprise ; ce qui la dif-

férencie, de façon difficilement imitable, de ses principaux concurrents ? Comment enrichir la culture d'entreprise des apports de la culture propre des nouvelles entités intégrés à l'entreprise au cours de son internationalisation (nouvelles organisations, nouveaux employés) ? Comment faire évoluer la culture d'entreprise initiale vers une culture « groupe » partagée au sein de l'ensemble de l'entreprise élargie ?

L'objectif de cet article est de rendre compte des résultats d'une étude menée pendant plus de six mois à ESCP-EAP, par une équipe de recherche suédoise, japonaise et française, sur les processus de transferts de cultures d'entreprises comme vecteurs de croissance à l'international. Associant ESCP-EAP et SAM Consulting Group (Stockholm), composée d'enseignants-chercheurs, de consultants et de correspondants d'entreprise, responsables ou anciens responsables majeurs chez des acteurs de référence du secteur automobile (Scania, GM, Toyota, Renault, Fiat, Ford), cette recherche a permis d'esquisser un processus conduisant la firme internationalisée à tirer le meilleur de ses atouts culturels<sup>1</sup>.

## Le management de la diversité culturelle

### *Contexte d'ouverture et multiplication des situations d'interfaces entre cultures*

La croissance à l'international procède de la recherche d'avantages de réduction de coûts, d'augmentation des capacités et de meilleures combinaisons des facteurs de production, d'une plus grande maîtrise des processus, d'un



développement de la capacité de recherche, d'économies de gamme ou d'extension de clientèle<sup>1</sup>. Elle devrait aussi s'analyser dans une perspective d'ouverture, ou « décloisonnement », en termes de capacité à surmonter les différences que laissent subsister, de façon plus tangible, l'abaissement des barrières à l'échange et le rapprochement entre structures<sup>2</sup>.

Ainsi, le développement international implique le rapprochement entre environnements nationaux ou régionaux spécifiques, où le comportement des clients et partenaires de l'internationalisation, l'éthique des affaires, la nature et la mise en œuvre des réglementations, multiplient les contrastes, voire les divergences propres à désorienter les dirigeants et leurs équipes dans leur zone d'origine comme dans leurs zones « d'extension » ; ceci, alors même que les actionnaires sur les marchés financiers manifestent des attentes convergentes de rendement pour chaque organisation dans laquelle ils ont investi.

Le développement international implique également le rapprochement entre les organisations elles-mêmes, sur la base de liens de nature diverse (prises de contrôle, fusion, alliances, projets, ...), qui nécessitent la définition, l'adaptation et l'appropriation de règles communes, d'autant plus difficiles à faire accepter que sont susceptibles de les contrarier des usages, des pratiques ou des comportements particuliers à chacune d'entre elles, inspirés respectivement par une diversité de valeurs culturelles nationales, juridiques, techniques et corporatistes.

Au décloisonnement de l'environnement international répond donc le décloisonnement organisationnel de l'entreprise qui multiplie les situations d'interfaces culturelles au fur et à mesure de son développement à une échelle régionale, puis mondiale. Ainsi, dans ce contexte d'internationalisation croissante, la culture d'entreprise préexistante doit évoluer en se diffusant à l'ensemble des unités et des opérations par-delà les frontières. Il s'agit d'assurer la cohérence de son identité et la pérennité du savoir-faire à l'origine de son succès sur son marché d'origine. Il s'agit également de favoriser leur enrichissement au contact d'entités nationales nouvelles, créées ou acquises (conquête de nouveaux pays) dans des contextes organisationnels différents afin, précisément, de permettre à l'organisation de se familiariser avec de nouveaux environnements d'affaires et de nouvelles pratiques managériales susceptibles de favoriser son développement international.

### **De nombreux facteurs empêchent le transfert de la culture d'entreprise**

Quand Toyota, par exemple, s'implante aux États-Unis pour la première fois et doit transférer son système de production, résultat de pratiques d'entreprise longuement mûries et imprégnées de valeurs culturelles japonaises (le fameux TPS, Toyota Production System, copié depuis par tous les autres constructeurs), dans un environnement très éloigné de son environnement d'origine et sans expérience préalable,

1. Cette recherche a donné lieu, le 30 avril 2002, au premier *International Top Management Forum*, manifestation patronnée par les deux partenaires de recherche ainsi que par l'*Institute of Directors* (IoD) en Paris, en association avec la *Franco-British Chamber of Commerce and Industry*. Les conclusions ont été présentées autour des interventions de G. Nurdin (Senior Consultant, SAM), K. Nakada (Executive Director, General Motors, Europe), L. Östling (President and CEO, Scania AB) et S. Doblin (consultant, ancien vice-président en charge de la planification et du contrôle de Renault, ancien directeur financier de Fiat et de Bendix).

1. Lemaire J.-P., Petit G., *Stratégies d'Internationalisation*, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2004.

2. Prime N., Usunier J.-C., *Marketing International, Développement des Marchés et Management Multiculturel*, 2<sup>e</sup> éd., Vuibert, 2004.

quels problèmes posent - avant, pendant et après - le transfert de la culture d'entreprise ?

La distance, tout d'abord, entre culture d'origine et culture cible, crée des conditions plus ou moins propices au transfert de savoir-faire et d'identités. L'ampleur et les effets des écarts et différences, en termes de langues (même quand l'anglais est choisi comme langue de travail commune), de vocabulaire professionnel, de cadres de référence, de styles de communication (l'informel face au formel), jouent un rôle important. Mais la distance culturelle renvoie aussi aux différences de styles de management « intraculturels » (ainsi, hiérarchique opposé à égalitaire, individualiste opposé à communautaire, etc.) qui sont susceptibles de déconcerter les partenaires et d'empêcher la création du climat de confiance nécessaire à l'adhésion à une culture d'entreprise venue d'ailleurs.

La croyance dans le fait que la connaissance est une prérogative de certains groupes (les élites dirigeantes) est un frein important à l'apprentissage au sein des unités délocalisées : l'ethnocentrisme et le « corpocentrisme » par lesquels la maison mère tend à se reproduire hors de ses limites initiales, illustrent cette posture restrictive. Inversement, les unités tendent à penser que la maison mère ne comprend pas ou ne veut pas prendre en compte les contraintes et les raisonnements locaux. La difficulté de diffusion depuis les quartiers généraux se combine alors avec la difficulté d'appropriation par les unités du groupe. S'installe une véritable « myopie culturelle » qui empêche l'organisation de (pré)voir avec réalisme tant les difficultés que les bénéfices potentiels de la diversité.

Une barrière importante au transfert de connaissances procède du caractère tacite du savoir à transférer quand celui-ci est imprégné de culture. En effet, les connaissances tacites qui structurent les cultures d'entreprises (les façons de faire implicites) sont plus difficiles à transférer que les connaissances techniques, même si celles-ci ne sont pas exemptes d'influence

culturelle (quand l'outil, lui-même, est ancré dans une tradition donnée). Ainsi, le TPS est-il profondément enraciné dans les valeurs japonaises de valorisation des ressources humaines à partir d'une perspective systémique d'interdépendance, d'amélioration continue, de management « naturel », et de « culture de l'agriculteur » (communautaire et progressive, par opposition à la « culture du chasseur » nord-américaine, individualiste, rapide dans la décision, tirée par la recherche d'un résultat immédiat).

Enfin, au cours du processus de transfert, l'intolérance pour les erreurs ou l'inaptitude à « apprendre en faisant », peuvent gêner l'acquisition de nouvelles manières de faire. Plus tard, l'absence de soin (*cultural care*) à long terme prodigué après la transplantation de la culture d'entreprise peut compromettre l'assimilation des apprentissages initiés précédemment.

### De nombreux facteurs facilitent la capacité d'absorption

Il est avant tout nécessaire qu'une stratégie de groupe (projection claire du futur de l'organisation à construire: mission, valeurs, identité, philosophie managériale) soit clairement définie par la direction générale et acceptée par les unités. Les dirigeants doivent engager l'entreprise dans un processus d'apprentissage organisationnel interactif de partage des connaissances au sein du Groupe et, notamment, des meilleures pratiques. L'absorption sera facilitée si elle stimule de nouvelles compétences qui n'auraient vraisemblablement pas pu être développées par la seule maison mère (par exemple le design européen de Toyota localisé à Nice pour adapter l'automobile aux spécificités européennes par rapport aux marchés américain et japonais).

Cette démarche stratégique doit être soutenue par un engagement visible des cadres dirigeants destinés à donner crédit au changement demandé aux différents membres de l'organisation. Le groupe de personnes en charge de conduire le changement ne devra pas vouloir

trop imposer ses propres visions, mais, plutôt, écouter et comprendre d'abord, avant de se faire comprendre.

Du point de vue des supports de communication utilisés, il est important que les leaders soient « opérationnels » dans plusieurs langues (Carlos Ghosn, placé à la tête de Nissan pour redresser l'entreprise, parle six langues et apprend le japonais). Il faut susciter des initiatives qui rapprochent les personnes de cultures différentes (nationales, linguistiques, fonctionnelles, professionnelles) autour de structures qui développent les réseaux au-delà des frontières géographiques et hiérarchiques (projets transversaux, comme les CFT [*Cross-Functional Teams*] mis en place entre Renault et Nissan). La création d'une *task force* multiculturelle peut servir à assurer la diffusion d'une culture groupe (sorte de « contrôle qualité identitaire »<sup>1</sup>) par la redistribution des connaissances à l'ensemble de l'organisation. Les compétences interculturelles sont également nécessaires pour permettre d'assumer des situations de travail multiculturelles : multilinguisme, expérience internationale, curiosité et empathie, complexité cognitive, tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté, capacité à apprendre tout comme à désapprendre rapidement.

### Une approche synergique de la diversité culturelle

En phase de mondialisation croissante de leurs activités, les firmes multinationales ont intérêt, non seulement à transférer le meilleur d'elles-mêmes (les avantages compétitifs, les meilleures pratiques, ayant fait leurs preuves ailleurs), mais aussi à apprendre le meilleur des autres dans une perspective de fertilisation croisée. Cette vision est plus réaliste, car elle vise à composer *avec* la diversité, plutôt qu'à la minimiser : ce qui serait peu réaliste face au

décloisonnement croissant de l'environnement des affaires qui confronte un nombre toujours plus grand de cultures diverses (notamment nationales et organisationnelles) et conduit à une multiplication des situations d'interfaces multiculturelles dans l'entreprise (alliances, projets internationaux, joint-ventures, fusions, acquisitions, négociations diverses).

Cette recherche de synergie est aussi plus positive, car elle permet de développer un avantage d'internalisation des opérations<sup>2</sup> (firme multinationale), mais aussi des structures, des cultures et donc des hommes (firme multiculturelle). Elle traduit la quête de bénéfices à long terme, dans le cadre d'un monde global multiculturel et complexe, où le « désir de participation » n'a jamais été si élevé qu'aujourd'hui.

Enfin, une approche synergique de la diversité culturelle permet de libérer l'innovation par le partage et de réduire le risque d'ethnocentrisme toujours important dès que l'on sort de ses frontières. Créativité et innovation améliorent la réponse aux problèmes communs (relatifs au groupe) comme aux problèmes spécifiques (aux unités, aux projets) : c'est là le ressort de l'apprentissage organisationnel, facteur clé de succès de la compétitivité sur les marchés internationaux.

### Le processus de création de la culture groupe

#### *Une culture d'entreprise initiale forte*

La réussite de l'ouverture à l'international et du management des situations multiples et complexes d'interfaces culturelles suscitées par l'expansion hors frontière, apparaît étroitement liée à la maîtrise par l'entreprise d'un processus de diffusion de la culture d'entreprise au sein des différentes entités qui la composent. Ce qui requiert d'abord un fort ancrage culturel dans

1. Holden N., *Cross Cultural Management, A Knowledge Management Perspective*, Prentice-Hall, 2002.

2. Au sens de Dunning : avantage relevant d'une vision d'ensemble plus large, d'une coopération plus étroite, d'arbitrages facilités entre solutions plus variées.

une identité affirmée à faire partager, support du processus de croissance organisationnelle internationale. Cette identité peut être issue d'une grande diversité de « racines », comme :

- le processus de production et l'origine nationale (le Toyota Production System et les valeurs japonaises, ou le design de production modulaire et les valeurs suédoises de Scania) ;
- la structure et l'offre produits (structure multipolaire de l'ESCP-EAP et doubles diplômes avec les Instituts de management les plus réputés dans le monde) ;
- la marque (Lego, Sony) ;
- le management de la chaîne logistique (*supply-chain*) et la maîtrise des coûts (Ikéa, UPS, Wal Mart) ;
- le style de management et ses codes de conduite (GE, DuPont, Tata) ;
- ou encore sur la philosophie guidant l'interaction (le respect mutuel et la fertilisation croisée au sein de l'Alliance Renault-Nissan).

### Diffuser la culture d'entreprise

La capacité à permettre la diffusion et l'appropriation de la culture d'entreprise par l'ensemble de ses parties prenantes, où qu'elles soient localisées, vient ensuite. Elle se fonde sur l'affirmation d'une stratégie claire, fondée sur la valorisation de l'identité de l'entreprise mère et la mise en place d'outils innovants de gestion des hommes à l'international pour trouver la combinaison optimale entre modes de transfert :

- par voie électronique : e-mail, *groupware*, réseaux intranets, « entrepôts » de données, téléconférences et tout autre usage intelligent des nouvelles technologies de l'information ;
- par le face-à-face élargi : universités d'entreprises, séminaires, événement groupe, projets transversaux, mobilité étendue, politiques claires d'expatriation et d'impatriation au regard de l'apprentissage organisationnel...

Le cas de l'implantation de Toyota à Valenciennes illustre l'option retenue par nombre d'entreprises japonaises pour transférer leur identité et leurs connaissances : la socialisation. D'abord on recrute des ouvriers jeunes et sans expérience dans l'automobile pour pouvoir leur apprendre la philosophie du TPS plus facilement : celle-ci est tellement spécifique qu'il est préférable de l'inculquer à quelqu'un qui n'a pas d'expérience préalable (et n'aura rien à « désapprendre »). Ensuite, plus de 200 techniciens japonais ont été expatriés sur le site du nord de la France pour transmettre leur expertise aux Français sur la base d'interactions très rapprochées, en petits groupes. Enfin, les ouvriers français ont tous bénéficié d'un voyage au Japon à Toyota City pour leur faire appréhender le système depuis l'intérieur et faciliter ainsi l'appropriation de la culture Toyota par la mise en contexte.

### Créer une culture groupe

Finalement, l'organisation doit développer sa capacité à faire bénéficier de manière permanente, par un « effet en retour », l'ensemble de l'organisation en croissance internationale des apports culturels de chacune des entités constitutives du Groupe de manière à créer une « spirale culturelle vertueuse ». À la manière du renforcement des cellules qui fortifient l'ensemble de l'organisme, l'établissement de cette spirale est un gage de renforcement de l'identité culturelle de l'organisation en croissance. Du point de vue stratégique, ce processus d'enrichissement de la culture Groupe est favorable au développement de compétences-clés pouvant conduire à développer des avantages compétitifs déterminants, car difficilement imitables : ainsi, la capacité à capitaliser sur les connaissances des hommes et des organisations au sein du groupe, résultant de la diversité de leurs expériences culturelles (nationales, sectorielles, professionnelles, linguistiques, éducatives, fonctionnelles, ...).

Plusieurs compétences de *leadership* spécifiques sont nécessaires à la conduite de tels

projets de développement organisationnel par les dirigeants : des compétences interculturelles, telles que celles évoquées plus haut, une capacité à identifier rapidement les changements nécessaires et à mener la conduite de ces changements dans la durée, une mentalité de manager de projet, une véritable « vision », une volonté de donner l'exemple par l'engagement et la transparence.

Le cas de Renault-Nissan est exemplaire de l'approche synergique de la diversité culturelle, à travers la création et la mise en place par Carlos Ghosn d'une culture d'alliance<sup>1</sup> (s'appuyant notamment sur des *Cross-Functional Teams*, *Cross-Company Teams*). Un tel cas illustre aussi l'effet retour dont a bénéficié Renault de la part de Nissan avec, rapidement, l'amélioration des conditions d'approvisionnement et de production, résultat de l'apprentissage des approches japonaises de *lean manufacturing* transmises par Nissan, comme, aussi, le retour sur investissement exceptionnel permis par les profits enregistrés par Nissan.

L'évolution récente de Toyota aux États-Unis illustre aussi l'effet retour qu'une filiale peut procurer au reste du groupe, une fois l'identité culturelle initiale bien ancrée<sup>2</sup>. Avec l'enlisement du Japon dans la crise depuis dix ans, les États-Unis contribuent à présent à deux tiers des profits nets du groupe, emploient 123 000 personnes (plus que Microsoft, Oracle et Coca-Cola réunis) et affichent 10 % de parts de marché (Daimler Chrysler en détient 14,5 %). La filiale américaine voit donc son poids s'affirmer au sein de l'organisation et cette dernière doit « s'américaniser », notamment en termes marketing. Ainsi, les efforts pour intégrer les goûts spécifiques américains dans l'offre produits, qui se sont accélérés avec le lancement d'une nouvelle marque,

Scion, spécifiquement ciblée sur la jeune génération américaine.

### Les facteurs de succès de la création d'une culture groupe

Au terme de ce parcours, il est important d'insister sur les facteurs de succès de la création d'une culture groupe, au fil de la croissance à l'international. Par exemple, le décroisement des mentalités permet de dépasser l'effet de similarité superficielle : tous les hommes, employés et consommateurs, deviendraient peu à peu identiques<sup>3</sup>. Il est temps de renoncer au mythe de la similarité, mais aussi au mythe des différences irréconciliables. Ce décroisement passe par l'adoption d'un paradigme multiculturel qui articule, de manière complexe et dynamique, l'universel et le particulier<sup>4</sup>. Cette perspective place l'homme et l'apprentissage au centre de la vision stratégique de l'entreprise internationale. Elle suppose :

- le développement de nouveaux processus pour travailler avec la diversité culturelle (atmosphère de collaboration, développement de compétences participatives, décroisement hiérarchique, fonctionnel, opérationnel, gestion des ressources humaines innovante à l'international et intégrée dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise) ;
- une stratégie d'entreprise claire et acceptée, fondée sur une croissance aussi qualitative que quantitative, et soutenue par un engagement total, sans faille et transparent des cadres dirigeants ;
- un investissement massif et un usage efficace des nouvelles technologies de l'information ;

1. Ghosn C., « Saving the Business Without Loosing the Company ». *Harvard Business Review*, Jan. 2002.

2. « The Americanization of a Japanese Icon ». *Business Week*, April 2002.

3. Usunier J.-C., *Marketing Across Cultures*, 3<sup>e</sup> éd., Prentice-Hall, 2000.

4. Prime N., « Cultures et Mondialisation : Unité dans la Diversité ». *Expansion Management Review*, Sept. 2001.

- un investissement en temps (et un pari sur la durée), même si des résultats peuvent déjà être obtenus à court terme.

## **Conclusion**

Resituant l'organisation dans son processus et dans ses modes de croissance à l'international (implantation nouvelle, acquisitions, partenariats, JV internationale), l'analyse de ces quelques expériences significatives souligne le caractère stratégique du processus de transfert de la culture initiale de l'entreprise à l'international et de sa transformation progressive en culture groupe. Celle-ci se fonde sur des racines nationales, sectorielles, techniques, historiques, voire familiales, dont le groupe est issu, tout autant que sur l'enrichissement progressif provoqué par l'extension de l'organisation hors frontière et les interactions multiples

avec des sources de diversité culturelle croissantes (organisationnelles, nationales, professionnelles).

Cette étude souligne aussi l'importance corrélatrice pour toute organisation internationale de la culture groupe partagée, véritable « actif caché » qui permet de tirer parti des apports spécifiques de chaque entité aux autres comme de l'interaction entre entités.

Enfin, la recherche suggère les modalités de mise en œuvre d'une telle approche, en se référant aux pratiques du secteur automobile notamment, qui insistent sur l'interaction nécessaire entre trois principaux outils porteurs d'innovation et de coopération au sein du groupe : gestion des connaissances, gestion des ressources humaines internationales et leadership nécessaire aux cadres dirigeants pour soutenir le développement international.



# La transformation organisationnelle

Patrick BESSON

Fusionner deux entreprises, développer une offre solution dans une culture produit ou introduire une culture de la performance dans une administration, restructurer un système industriel, logistique ou commercial, ré-équilibrer les relations global/local au sein d'une matrice, conduire un programme de performance ambitieux, toutes ces initiatives de transformation organisationnelle sont au cœur de la manœuvre stratégique des entreprises. Quel répertoire tactique un dirigeant doit-il maîtriser pour les réussir ? Le taux d'échec étonnamment élevé des initiatives de transformation rend cette question d'une brûlante actualité.

## Introduction

Les dirigeants sont anxieux. Depuis quelques années ils vivent un accroissement continu de la volatilité de leur environnement. Mais l'anxiété des dirigeants ne résulte pas seulement d'un environnement qui évolue de plus en plus vite. Elle résulte aussi du sentiment que l'organisation ne suit pas. Les dirigeants perçoivent une contradiction entre un besoin vital d'accroissement de la vitesse de manœuvre stratégique pour rester dans la compétition et l'inertie de l'organisation. Cette combinaison de volatilité contextuelle et d'inertie organisationnelle crée une problématique stratégique originale: comment connecter continûment la dynamique de l'organisation avec celle de son environnement ? Elle appelle également le

développement de nouvelles compétences de direction centrées sur la conduite des transformations organisationnelles. Comme en témoigne le taux d'échec étonnamment élevé des initiatives de transformation au cours des quinze dernières années<sup>1</sup>, s'engager dans une transformation organisationnelle reste un pari très risqué en raison de la maîtrise insatisfaisante des processus de transformation. Il y a place pour une amélioration sensible des pratiques de direction. Qu'est-ce qu'une transformation organisationnelle ? Quelles sont les dynamiques à l'œuvre au cours d'un tel processus ? Quelles sont les tactiques disponibles pour provoquer et accompagner une transformation organisationnelle ? Ces trois questions sont au cœur de cet article.

---

1. Beer et Nohria (2000), par exemple, avancent le chiffre de 70 %. D'autres auteurs annoncent des taux d'échec similaires. Bien qu'il n'existe pas d'évaluation scientifique globale, il y a un consensus pour reconnaître que le taux d'échec des initiatives de transformation est très élevé.

## Le sens d'une transformation organisationnelle

L'efficacité et l'efficacité d'une organisation reposent sur ses routines. Le modèle de la routine est historiquement le modèle fondateur des disciplines de l'organisation. F.W. Taylor, M. Weber, J.G. March et H.A. Simon sont des théoriciens de l'action routi ni re. Une routine organisationnelle est un schéma d'action partagé par un ensemble d'acteurs qui se répète au cours du temps, une habitude institutionnalisée en quelque sorte. En standardisant et en régularisant les réponses à un événement, en rendant prévisible l'action individuelle, la routine est le vecteur de la productivité d'une organisation. Mais garantes de la productivité de l'organisation et de sa pérennité en régime de croisière, les routines bloquent en retour les transformations. Par construction, elles favorisent une reproduction à l'identique, un renforcement des modes d'action en vigueur. Transformer consiste alors à changer les anciennes routines organisationnelles et, paradoxalement, à créer de nouvelles routines.

Le concept de routine fonde une approche systémique qui intègre les dimensions technique, culturelle, sociale et stratégique de toute transformation organisationnelle. Une routine a une texture :

- technique, car elle mobilise des machines de production, des systèmes informatiques et de communication, mais aussi des procédures, des espaces de travail ;
- culturelle, car elle est constituée de normes, de valeurs et de croyances partagées. Ce monde des objets culturels constitue un système symbolique parallèle au système technique, qui vit sa propre vie dans la tête et dans les discussions des membres de l'organisation ;
- sociale qui se matérialise dans une division des rôles. L'action de l'entité A (un individu, une usine, un département, une division) est dépendante de l'action de l'entité B. Pour que A transforme son mode d'action, il faut

que B fasse évoluer le sien. Une transformation s'opère toujours dans un système de rôles donné. Un changement dans une partie du système induit un changement dans une autre partie du système ;

- stratégique, car elle connecte l'organisation à son environnement.

*In fine* une transformation a pour objet la mise en œuvre par l'organisation d'une nouvelle manière d'interagir avec son environnement. La référence à l'environnement permet de mettre le système de routines sous contrôle du dehors, d'évaluer la performance d'une routine particulière, de juger de la nécessité ou non de la transformer ?

Alors que le modèle de la routine inspire la pensée organisationnelle depuis des temps immémoriaux, le modèle de la transformation est d'origine plus récente. Il met en scène une tension entre routine et innovation. Des notions très similaires ont été proposées pour caractériser cette tension organisationnelle vitale dans la littérature sur l'organisation apprenante. Mais depuis les travaux de K. Lewin (1951) et l'ouvrage d'A. Pettigrew (1985), le modèle général de la transformation organisationnelle a finalement peu évolué. D'après ce modèle une transformation organisationnelle se déroule suivant un cycle d'apprentissage en trois temps. Le premier temps du cycle s'articule autour de la prise de conscience par les acteurs de l'organisation de l'existence d'une dissonance stratégique entre l'organisation et son environnement. Durant ce temps se développe et se diffuse un sens du défi, émerge une ambition partagée. Le second temps du cycle est focalisé sur l'exploration de nouvelles pratiques. Le dernier temps du cycle concerne l'institutionnalisation de ces nouvelles pratiques.

## Le développement d'un désir partagé de transformation

La finalité d'une organisation est de créer de la valeur pour ses parties prenantes.   cette fin,

elle développe des routines qu'elle répète et affine au cours du temps. Mais les attentes des parties prenantes évoluent aussi au cours du temps et, à un moment donné, apparaît un décalage entre la proposition de valeur de l'organisation et les attentes de ses parties prenantes. Les symptômes de ce décalage sont divers : accroissement des réclamations des clients, perte de parts de marché ou croissance plus faible que celle des concurrents, diminution de la valeur boursière, volonté de préparer une manœuvre stratégique de la part de certains actionnaires (recomposition de l'actionnariat, fusion), pression des organismes de régulation ou des ONG, malaise social. La perception de ce décalage est le point de départ d'une transformation organisationnelle.

Pour qu'une transformation s'engage réellement, il faut que l'organisation entende les signaux envoyés par les parties prenantes. Cette capacité d'écoute dépend de l'ouverture de l'organisation sur son environnement, de l'état de ses capteurs, mais aussi d'un phénomène plus insidieux qui biaise l'attention des acteurs. En effet, les données signalant une divergence entre l'organisation et ses parties prenantes peuvent être disponibles, ce qui est généralement le cas, mais les acteurs de l'organisation les négligent ou les interprètent mal. Ils vont, par exemple, considérer qu'il s'agit d'un phénomène conjoncturel ou de comportements inadéquats de la part des parties prenantes. On pourrait multiplier les exemples de comportement de dénégation, dont la finalité est d'éviter à l'organisation de s'interroger sur l'efficacité de ses routines.

La tâche du dirigeant est de lutter contre ce déni de réalité, de provoquer la prise de conscience de l'existence d'une dissonance stratégique entre l'organisation et son environnement, de faire émerger un désir partagé de transformation. Pour conduire cette épreuve de vérité, la communication de données objectives sur la situation est très insuffisante. Celle d'une vision non plus n'est pas la panacée. Mise en avant dans la littérature managériale, une vision ne

trouve son audience que lorsqu'il existe un réel désir partagé de transformation. Seule une expérience émotionnelle forte de la dissonance stratégique peut vaincre l'extraordinaire capacité de dénégation des acteurs. Le dirigeant dispose pour cela de trois types de tactique d'action complémentaires :

- conduire avec les acteurs un diagnostic opérationnel ou stratégique pour les amener progressivement à reconnaître la dissonance stratégique. L'enjeu de ce diagnostic partagé est de provoquer un débat critique sur les routines de l'organisation, de faire s'exprimer publiquement ce qui se dit en catimini, de libérer la parole publique en transgressant collectivement certains tabous ;
- amplifier, voire provoquer, une crise pour rendre la dissonance stratégique plus audible par les acteurs de l'organisation, en les mettant en quelque sorte au pied du mur ;
- renouveler les acteurs de l'organisation qui bloquent le processus de prise de conscience.

### L'exploration de nouvelles pratiques

Une fois le besoin de transformation reconnu reste à réaliser le plus difficile : projeter les acteurs de l'organisation dans l'inconnu et les forcer à explorer de nouvelles pratiques plus efficaces. À cet égard, la littérature sur le changement met en avant le style de direction comme choix tactique important : être participatif ou être directif ? En procédant ainsi on place le dirigeant devant un faux dilemme. Dans une situation de transformation le dirigeant est à la fois directif et participatif. La vraie question consiste à savoir quand et comment mobiliser des styles différents. Pour répondre à cette question il faut garder à l'esprit ce qui caractérise le modèle de la transformation comparativement au modèle de la routine : l'acte de déprise d'avec les anciennes routines. Une transformation implique une libération d'avec un passé enraciné dans les dimensions technique, culturelle, sociale et

stratégique de l'organisation. La capacité à réaliser cet acte de libération conditionne largement la réussite d'une transformation. C'est à l'aune de cette capacité que doivent s'apprécier les différentes tactiques de transformation. Pour opérer cette libération, deux tactiques – incrémentale et radicale – se disputent les faveurs des dirigeants.

### *La tactique incrémentale*

Elle consiste à mettre les acteurs en situation de développement de nouvelles pratiques, à partir d'une critique dirigée de leurs anciennes routines. L'acte de libération se réalise par/dans ce travail réflexif qui s'effectue dans le même environnement opérationnel. Cette tactique fait ainsi confiance à l'intelligence et à la capacité de réflexion critique des acteurs pour impulser la transformation. L'*Organizational Development*, aux États-Unis, et le mouvement STS (*socio-technical system*) en Europe ont apporté ses lettres de noblesse à cette approche, dont la tradition a été reprise et systématisée ensuite avec succès par le mouvement de la qualité totale. Cette approche de la transformation a deux limites. Les acteurs de l'organisation avancent à leur rythme, ce qui peut prendre du temps. Mais surtout, cette approche devient vite très complexe dès lors que le périmètre à transformer est important (de multiples entités, dans différentes localisations, aux histoires et enjeux différents, sous l'autorité de différents managers). En effet, par construction cette approche entraîne une multiplication des négociations horizontale et verticale, ce qui non seulement rallonge le temps de transformation, mais surtout, présente des risques très sérieux d'enlisement des bonnes intentions dans les méandres de la vie organisationnelle.

### *La tactique radicale*

Elle repose sur une manœuvre simple. Au lieu de laisser les acteurs de l'organisation se

remettrent en cause dans leur contexte opérationnel, on les extirpe de ce contexte habituel, on les déracine, puis on les place dans un nouveau contexte dans lequel ils doivent se ré-enraciner. Le déracinement est directif, le ré-enracinement est participatif. Cet acte de déracinement peut prendre des formes multiples. Les plus évidentes impliquent un déménagement physique: la création d'une filiale pour faciliter le développement d'un nouveau *business model*; la réimplantation d'une usine pour provoquer un changement d'organisation du travail; le regroupement des départements marketing et R&D dans un lieu unique pour forcer les hommes de la technique et les hommes des marchés à se parler. Mais il y a des formes de déracinement plus subtiles: un plan de suppression d'emplois par exemple, qui en réduisant les ressources disponibles va obliger l'organisation à développer de nouveaux modes de fonctionnement plus productifs; ou un programme de performance qui, en fixant des objectifs très élevés à atteindre rapidement, déstabilise les routines de performance; mais également la mise en réseaux de certains acteurs importants de l'organisation, pour les forcer à se construire une autre identité.

L'approche radicale semble plus adaptée à la conduite de transformations ambitieuses et rapides dans un monde incertain, volatile et ambigu. Ce qui n'est pas étonnant puisque l'approche incrémentale a été développée dans un monde relativement certain, stable et homogène, où les risques de décrochages stratégiques rapides avec l'environnement n'étaient pas très élevés. Mais la conduite de cette approche fondée sur le mouvement est beaucoup plus exigeante pour le dirigeant; elle suppose notamment deux conditions:

- une équipe de direction forte, soudée et déterminée<sup>1</sup>. En situation de transformation, les acteurs sondent quotidiennement la

1. Le choix de la tactique incrémentale peut être un choix par défaut qui traduit des divergences profondes au sein de l'équipe de direction sur les orientations à prendre.

volonté de la direction. Tout signe de divergence déstabilise les hésitants et renforce les opposants ;

- une fois les acteurs plongés dans le nouveau contexte, il faut qu'ils soient placés dans un tourbillon d'action qui ne leur laisse pas le temps de s'attarder aux regrets du passé, qui les supporte dans leur travail de ré-enracinement, qui s'assure qu'ils ne ré-inventent pas leurs pratiques passées.

Cela implique une discipline de l'action collective qui crée du rythme, consolide systématiquement les acquis, lance de nouvelles pistes de changement pour entretenir et amplifier le mouvement. En fait, la force d'entraînement d'une initiative de transformation réside en grande partie dans son rythme. Cette capacité transformationnelle intrinsèque du mouvement se comprend d'autant plus que l'on se rappelle que l'organisation d'hier entretenait un sentiment d'immuabilité auprès de ses membres.

### **L'institutionnalisation des nouvelles pratiques**

Une transformation est une période de transition durant laquelle se déroule une lutte entre d'anciennes routines, très prégnantes dans les structures et dans la tête des acteurs, et de nouvelles routines en émergence. Une transformation est perçue et vécue par les acteurs de l'organisation comme une période de désordre, en ce sens qu'ils ne comprennent plus les règles du jeu, qu'ils sont soumis à des injonctions contradictoires, qu'ils sont personnellement tiraillés entre leur désir de nouveauté, la peur de l'incompétence et le confort du statu quo. Une transformation est une période d'intense confusion. Paradoxalement, cette confusion est nécessaire. L'erreur majeure, en matière de conduite d'une transformation, consiste à croire que celle-ci va s'opérer dans l'ordre. Comme si l'ordre établi pouvait produire sa propre transformation ! Une transformation suppose un sentiment de vide et l'anxiété qui l'accompagne.

Après les tumultes de la période de transition, les acteurs aspirent à l'ordre. C'est l'objectif de ce troisième temps du cycle d'apprentissage de rétablir de l'ordre. Les actions engagées ainsi que le rôle du dirigeant sont plus classiques. Il s'agit de mettre en procédures les nouvelles pratiques de gestion. Dans cette perspective, il faut revisiter l'ensemble des instruments de gestion de l'entreprise : comptabilités, tableaux de bord, règles d'évaluation et de reconnaissance des contributions individuelles et collectives, définitions de poste. Bref, tout l'arsenal de la bonne gestion est mobilisé. Mais ce travail sur les instruments de gestion est insuffisant, il faut aussi encourager la création et la diffusion de nouveaux rites, afin d'enraciner les nouvelles pratiques toujours fragiles. Contrairement à ce qu'affirment les tenants du changement culturel, celui-ci n'est pas un préalable à la transformation, c'est une conséquence d'une transformation réussie. Si l'on garde à l'esprit qu'une culture n'est pas autre chose que de l'expérience systématisée, cela signifie qu'une culture se reconstruit après l'expérience, par/dans la répétition de l'expérience.

Ces trois temps du cycle d'apprentissage, le développement d'un désir partagé de transformation, l'exploration et l'institutionnalisation de nouvelles pratiques, se chevauchent. En outre, il y a rarement un seul cycle d'apprentissage à un moment donné dans une entreprise car les différentes entités de l'organisation peuvent être à des moments différents de leur développement. De plus, une entreprise est de nos jours en mouvement permanent, car il y a toujours quelque part une transformation engagée ou à engager. Seule l'intensité globale de la transformation change au cours du temps, c'est-à-dire le nombre de cycles d'apprentissage actifs à un moment donné dans l'entreprise. En fait, ceci ne fait que traduire l'évolution de la notion d'entreprise pour le dirigeant : hier, l'entreprise était principalement appréhendée comme un portefeuille d'opérations ; aujourd'hui, une entreprise est avant tout un portefeuille d'initiatives de transformation. Cette hétérogé-

néité des dynamiques de transformation au sein de l'entreprise renforce le sentiment de chaos et rend le travail du dirigeant plus complexe. La capacité à comprendre et à gérer cette variété dynamique est d'ailleurs une compétence essentielle de la direction d'entreprise dans l'environnement actuel.

### La construction et l'animation d'un champ de forces politiques

En se focalisant sur le cycle d'apprentissage, la littérature néglige un levier d'action essentiel. Une transformation est une période d'intense recomposition sociale et de redistribution de l'influence organisationnelle. Aucun cycle d'apprentissage d'envergure ne peut prendre place dans une organisation indépendamment d'un champ de forces politiques rendant possible son déroulement. Une des tâches-clés du dirigeant est de construire et d'animer ce champ de forces politiques.

Le dirigeant doit d'abord s'attacher à construire une tension politique venant du dehors de l'organisation vers le dedans. Pour cela, il doit animer une alliance, au niveau des instances de direction, dont la composition différera en fonction de l'envergure de l'initiative de transformation. Quand cette dernière concerne les fondements de l'entreprise, le conseil d'administration ou certains de ses acteurs-clés doivent être des membres actifs de la coalition. Lorsque l'initiative de transformation concerne une *business unit*, un département, un pays, il s'agira du comité exécutif ou de certains de ses acteurs-clés. D'autres acteurs sont à considérer en fonction de l'entreprise et du contenu de son initiative de transformation : les analystes financiers, l'État, les collectivités locales. De même, des clients ou des fournisseurs importants peuvent être incorporés dans l'alliance.

Le dirigeant doit ensuite s'attacher à construire une tension politique horizontale qui décroïssonne les fonctionnements organisationnels et favorise la coopération entre les entités. Lorsqu'on lance une initiative de transforma-

tion, celle-ci se présente comme un ensemble d'idées générales, de concepts. À mesure que l'initiative se déploie, la concrétisation des concepts donne lieu à une suite de choix réalisés sous la pression des événements et du calendrier par une multitude d'acteurs. Cette suite de choix peut insensiblement orienter l'initiative de transformation dans une direction non souhaitée. Cette divergence entre les intentions de départ et les réalisations résulte d'une évidence fréquemment oubliée : dans la plupart des organisations, la tension politique verticale domine et défavorise les coopérations horizontales, nécessaires à la réussite d'une transformation. Comment s'assurer que l'initiative de transformation converge vers la cible, que l'ambition de départ continue à inspirer les choix opérationnels ? Ceci pose la question de la coordination et du contrôle du déploiement de l'initiative de transformation. À cette fin, il faut mobiliser les techniques éprouvées de suivi de projet : nommer des responsables, leur assigner des responsabilités claires, mettre sous mesure le processus de transformation (objectifs chiffrés, calendrier des livrables, indicateurs d'avancement) et, surtout, faire fonctionner efficacement des comités de pilotage.

Enthousiasme, difficulté, désillusion puis silence embarrassé, de nombreuses initiatives de transformation font la cuisante expérience de cette dynamique de l'échec. Chaque fois on retrouve la même séquence. Un départ en fanfare avec une large mobilisation des dirigeants, puis une agitation effrénée des experts en transformation et finalement, après quelques mois, l'évidence cruelle : l'organisation ne s'est pas engagée sur le chemin de la transformation, elle continue à fonctionner comme d'habitude. À l'origine de cette dynamique de l'échec, on retrouve systématiquement la même cause : le management intermédiaire n'a pas suivi. Son management intermédiaire demeure d'ailleurs l'indicateur par excellence du bon déroulement d'une transformation. Comment s'assurer de cet engagement ? On pense à la communication. Mais cette dernière est un moyen souvent



illusoire. Pour qu'une transformation s'opère, il faut que les acteurs concernés explorent de nouvelles pratiques. On ne ré-invente pas de nouvelles pratiques en écoutant quelqu'un parler.

Le dirigeant doit garder à l'esprit un enjeu politique majeur qui détermine la dynamique des initiatives de transformation. Il concerne le rôle des experts dans la relation entre les dirigeants et le management intermédiaire. Au moment du lancement d'une initiative de transformation, parce qu'il faut aller vite, il est tentant de s'appuyer largement sur les experts fonctionnels en qualité, ressources humaines, contrôle de gestion, système d'information et sur leurs homologues consultants. En procédant ainsi on marginalise le management intermédiaire, pour deux raisons essentiellement :

- ce dernier est trop heureux de laisser le travail aux experts, considérant qu'il a déjà suffisamment à faire avec la gestion opérationnelle quotidienne ;
- les experts ont tendance à s'appropriier le domaine du management intermédiaire.

En outre, ils ont du temps, alors que le management intermédiaire est systématiquement accaparé par les affaires courantes. Cette économie du temps managérial en situation de transformation est fondamentale. L'une des tâches clés du dirigeant est justement de s'assu-

rer que le management intermédiaire dispose du temps et des lieux nécessaires pour s'engager dans la transformation.

## Conclusion

Le temps d'apprentissage est un facteur de succès de la manœuvre stratégique. Ceci explique pourquoi savoir transformer une organisation est devenu une compétence majeure de l'art de la gouvernance dans un monde incertain, volatile et ambigu. Dans cet article, nous avons mis en évidence l'existence de rythmes d'apprentissage dont la compréhension permet d'ajuster les tactiques d'action. Au fond cette problématique de la transformation organisationnelle ne fait que réactualiser le dilemme de tout acte de direction: l'articulation entre la préparation et l'exécution de l'action. Mieux préparée est l'action, plus rapide et plus décisive peut être son exécution. Dans cette perspective, nous avons souligné que le levier de la préparation en situation de transformation est la présence d'un désir partagé de transformation, que le levier-clé de l'exécution est l'existence d'un champ de forces politiques qui stimule l'apprentissage rapide de nouvelles pratiques. On comprend dès lors l'anxiété des dirigeants. L'art de la transformation continue met à rude épreuve leur posture classique.

## Bibliographie

- Beer M., Nohria N. (eds.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, 2000.
- Besson P., Mahieu C., « Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation ». *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 2003.
- Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
- Lewin K., « Field theory in social science ; selected theoretical papers ». In Cartwright D. (eds.), Harper & Row, 1951.
- Pettigrew A.M., *The awakening giant : Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford Oxfordshire and New York, Blackwell, 1985.
- Tushman M., O'Reilly C., « Ambidextrous organizations : managing evolutionary and revolutionary change ». *California Management Review*, n° 38 (4), 1996.

# Faciliter le renouveau stratégique

Steven W. FLOYD, Peter J. LANE<sup>1</sup>

L'objet de cet article est de résumer nos recherches sur le conflit de rôle stratégique, qui recensent les éventualités liées à son apparition et les mesures qui, au sein de l'organisation, peuvent en diminuer les effets (Floyd et Lane, 2000). Nous proposons un modèle en trois phases du renouveau stratégique qui décrit le processus comme une série d'échanges sociaux entre dix rôles de management.

## Introduction

Le terme de « renouveau stratégique » fait référence à une vision évolutive du changement de stratégie (Burgelman, 1983b ; Barnett, Burgelman, 1996 ; Huff et al., 1992 ; Nelson, Winter, 1982). Il s'agit d'un processus itératif de confiance, d'action et d'apprentissage qui permet d'aligner la stratégie de l'organisation sur la situation changeante de l'environnement (Doz, 1996 ; Johnson, 1988 ; Huff et al., 1992). De longues périodes d'ajustements progressifs (apprentissage en simple boucle) sont interrompues par des poussées de changements révolutionnaires (apprentissage en double boucle) (Argyris, 1976 ; Gersick, 1991 ; Tushman et Anderson, 1986). Un renouveau stratégique réussi surmonte les forces d'inertie installées dans la stratégie existante de l'organisation et comble le fossé entre ses compétences centrales et la base changeante des avantages concurrentiels du secteur (Burgelman, 1991, 1994 ; Huff, Huff et Thomas, 1992 ; Hurst, Rush et White, 1989).

Un véritable renouveau stratégique a besoin d'une organisation capable d'internaliser l'infor-

mation qui s'écarte des idées stratégiques des dirigeants et de l'utiliser pour forger de nouvelles compétences mieux adaptées aux évolutions de la concurrence (Burgelman, 1991, 1994). Toutefois, pour passer des compétences existantes à des compétences nouvelles, il est nécessaire de modifier les rôles que jouent les cadres et les relations entre ces rôles. De tels changements peuvent provoquer des conflits entre les prescriptions de comportement des cadres, destinées à renforcer les compétences et les stratégies existantes, et celles nécessaires pour favoriser d'autres comportements liés aux compétences et aux stratégies nouvelles. Dans de nombreuses entreprises, ceci débouche sur un obstacle, souvent négligé, à la réussite du renouveau stratégique que nous appelons le « conflit de rôle stratégique ».

Le modèle que nous proposons apporte des précisions sur la manière dont les différents types de changements de l'environnement influent sur les conflits de rôle stratégique et contribue à préciser par quels systèmes les organisations cherchent à réduire

---

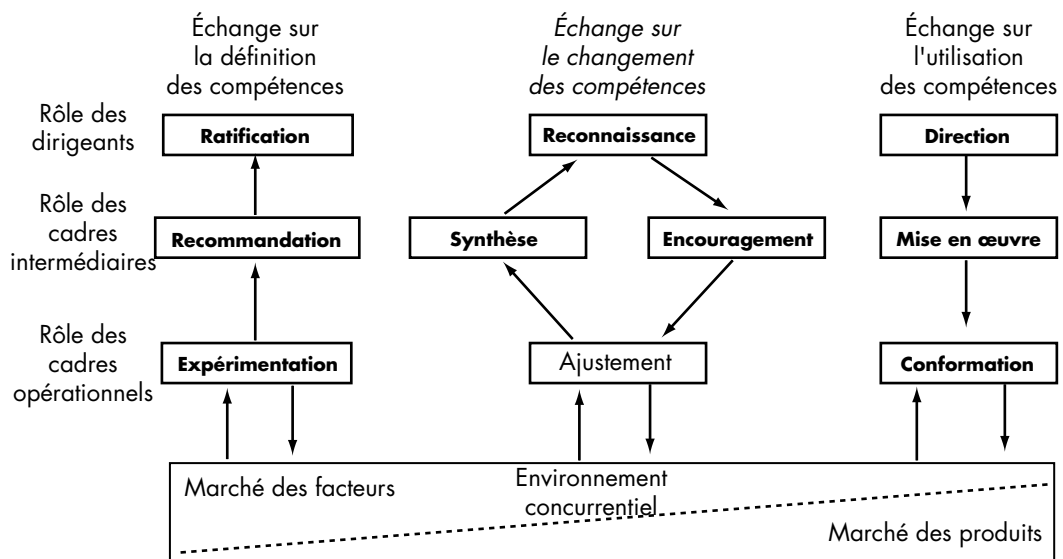
1. Traduit de l'anglais.

l'apparition de conflits de rôle stratégique. Notre thèse centrale est que le conflit de rôle stratégique est un sous-produit inévitable des changements de l'environnement et qu'il peut être réduit mais pas éliminé. Conformément à la recherche sur la théorie des rôles, nous présumons que les aspirations des autres suscitent de fortes contraintes dans lesquelles le détail des rôles peut être appréhendé (Biddle, 1986 ; Ashforth et Saks, 1995). Réduire le conflit de rôle stratégique demande donc que l'on identifie et que l'on gère ces fortes contraintes, afin d'accroître l'efficacité du renouveau stratégique.

## Renouveau stratégique et rôles stratégiques

Burgelman (1983, 1991, 1994, 1996) considère le renouveau stratégique comme un processus par lequel une entreprise utilise ses propres processus d'évolution sélective pour échapper aux forces extérieures de la sélection par l'environnement. Des expériences autonomes d'initiatives stratégiques, avec de nouveaux savoir-faire ou de nouvelles opportunités de marché, s'écartent de la stratégie officielle et sont déclenchées par des changements sur les marchés de facteurs ou de produits.

Figure 14 : rôles des managers et échanges sociaux dans les grandes entreprises



Les flèches représentent les échanges d'informations primaires à l'intérieur de chaque système d'échanges *Source : Tiré de Floyd et Lane (2000).*

Des initiatives autonomes sont des « signaux d'avertissement » du besoin de changement et en même temps, fournissent les fondations de la réaction de l'organisation. Notre propre définition du renouveau stratégique est dans la ligne des idées de Burgelman, mais un peu plus

large que celles-ci. Le renouveau stratégique est un processus évolutif qui implique de favoriser, adapter et utiliser de nouvelles connaissances ou des comportements novateurs, afin d'introduire des changements dans les compétences fondamentales et dans le domaine des produits de marchés.

Notre définition du renouveau stratégique, ainsi que des recherches antérieures, donnent à penser que trois sous-processus peuvent être

distingués en fonction de leurs effets : utilisation des compétences, changement des compétences et définition des compétences. On peut également distinguer différents types de rôles et d'activités managériales. L'utilisation des compétences porte sur les ajustements aux structures organisationnelles, aux systèmes et aux personnes pour les rendre conformes à la stratégie. Le changement est fondé sur un principe stratégique reconnu (Johnson, 1988) et est guidé par une définition acceptée des fins et des moyens stratégiques (Hrebiniak et Joyce, 1984), souvent sous la forme d'un plan stratégique en bonne et due forme. Les modifications des compétences supposent que les cadres admettent le besoin de changement, remettent en question la stratégie existante de l'organisation et/ou ses compétences, et encouragent des comportements émergents, adaptatifs (Huff et al., 1962). Pendant ce sous-processus, les cadres peuvent abandonner le plan établi, alléger les systèmes de contrôle et favoriser les ajustements mutuels dans un but de coordination (Bower, 1970 ; Chakravarthy, 1982 ; Floyd et Wooldridge, 1992).

Bien que le sous-processus de modification apporte une souplesse dans l'organisation, celui-ci n'est pas soutenable à long terme. Faute d'une stratégie claire et d'allocations de ressources bien ciblées, les organisations prennent du retard dans la courbe d'apprentissage, ne parviennent pas à tirer parti des économies associées et sont moins efficaces que leurs concurrentes (Miles et Snow, 1978 ; Porter, 1980). Parfois, l'organisation tente de définir ses compétences, ce qui implique que les cadres encouragent l'expérimentation de nouveaux savoir-faire et la recherche de nouvelles opportunités de marchés. Diverses initiatives peuvent être entreprises, chacune pouvant être fondée sur des perspectives différentes, déceler divers problèmes et proposer plusieurs solutions (Huff et al., 1992).

Cependant, le processus de sélection et de choix est plus incrémental que rationnel (Huff

et al., 1992 ; Quinn, 1980). Avant d'accepter le changement, les cadres doivent évaluer les contraintes de l'environnement ou de l'organisation à l'origine du besoin de changement. Les idées apparaissent pendant une certaine période et dans des conversations informelles (Westley, 1990). Ceci débouche sur une interprétation partagée des questions clés et d'un programme d'action (Daft et Weick, 1984 ; Weick, 1995). Outre comprendre ce qui doit être fait, les cadres doivent être prêts à s'engager en faveur de la nouvelle manière d'agir (Wooldridge et Floyd, 1989).

### **Conflit de rôles dans le renouveau stratégique**

Chaque sous-processus du renouveau est lié à un certain nombre de rôles stratégiques qui diffèrent par leur relation à la stratégie d'entreprise en place et par leurs échéances, leurs valeurs centrales, les besoins en information et leur coloration émotionnelle. Pour le dire autrement, les trois sous-processus se distinguent par trois séries cohérentes entre elles de normes, de convictions et de priorités. Les rôles d'utilisation des compétences renforcent la stratégie en place. Ils exigent une capacité à diriger, à entraîner et une volonté de maximiser les normes existantes pour optimiser la performance de l'entreprise dans le court terme. À l'inverse, le rôle de définition des compétences s'efforce de remplacer la stratégie existante par une nouvelle vision de l'entreprise. Ces rôles s'appuient sur l'innovation, la prise de risque et l'exploration passionnée d'idées nouvelles pour optimiser la performance de l'entreprise dans le long terme. Entre ces deux extrêmes, dans les rôles de modification de la compétence, les cadres s'efforcent d'évaluer l'utilité de la stratégie existante et à encourager les comportements émergents. Ce sous-processus n'a ni la cohérence de l'utilisation des compétences ni l'ouverture de la définition des compétences. Les rôles de modification des compétences demandent un haut degré de tolérance des incertitudes et une

grande disposition au pragmatisme et à la flexibilité dans la prise de décision. De telles différences se traduisent par des constructions de rôles différentes pour chaque sous-processus et créent en conséquence des conflits potentiels entre ces types de rôles.

Les différences dans les normes, convictions et priorités requises pour chaque sous-processus n'auraient rien de dramatique si tous les cadres d'une entreprise étaient engagés dans le même sous-processus. C'est rarement le cas. La manière dont les cadres perçoivent le signal du passage à un autre sous-processus dépend de leur socialisation et du contexte (Ashforth et Fried, 1988 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Weick, 1995). Le contexte inclut les facteurs au niveau de l'organisation, tels que les systèmes de contrôle et les stratégies officielles, qui poussent les cadres à percevoir les mêmes signaux et à les interpréter de la même manière (Walsh, 1988). La diversité des contextes que rencontrent les cadres dans les grandes organisations (par ex. divisionnels, fonctionnels, hiérarchiques) peut, cependant, amener les cadres à percevoir des signaux différents ou à interpréter les mêmes signaux différemment (Weick, 1995).

Par exemple, lorsque les clients formulent des exigences inattendues, les cadres intermédiaires peuvent recevoir des demandes d'une plus grande flexibilité de la part des cadres opérationnels, et du point de vue de ces derniers, les exigences des clients peuvent signaler la nécessité d'un changement permanent de la stratégie. En interne, cependant, les signaux reçus par les dirigeants proviennent le plus souvent des cadres intermédiaires, et ceux-ci ont tendance à « filtrer » les signaux venus du niveau opérationnel, au profit de leurs propres interprétations ou dans l'intérêt de leurs propres objectifs (Dutton et Duncan, 1987 ; Dutton et Jackson, 1987 ; Floyd et Wooldridge, 1992 ; Ranson, Hinings et Greenwood, 1980). Ainsi, la possibilité pour les dirigeants de percevoir la nécessité du changement et la nature de celui-ci, peut dépendre de la manière dont les cadres

intermédiaires interprètent la situation. Cette interprétation peut être, ou non, en accord avec celle des cadres opérationnels, et ces différences de perception augmentent la probabilité de discordances de rôle entre les niveaux d'encadrement.

Dans un contexte de modifications de l'environnement, donc, les cadres peuvent avoir des perceptions différentes des changements organisationnels nécessaires et des aspirations diverses sur la nature du sous-processus de renouveau qui est approprié (Huff et al., 1992). Cette situation débouche sur des désaccords, quant à la nature des rôles à jouer et, en conséquence, sur des comportements de rôles incohérents. La littérature indique que les dirigeants envoient des signaux confus sur la nature des comportements stratégiques qui sont attendus (Burgelman, 1983b ; Kanter, 1983). Lorsque de fréquents changements technologiques obligent les organisations à recourir fréquemment à des rôles de définition des compétences, les dirigeants peuvent s'attendre à devoir jouer un type de rôle (ex. : mise en œuvre et conformation), alors que les cadres opérationnels et intermédiaires s'attendent à un autre (par ex. expérimentation et recommandation). Dans de telles situations, le système de définition de rôle peut ne plus assurer la prévisibilité dans les échanges relationnels. La différence de normes, convictions et priorités liées à chaque sous-processus provoque des tensions sur le choix des rôles à assumer. Cette tension est ce que nous appelons le « conflit de rôle stratégique ».

Les discordances de rôle provoquées par un changement d'environnement réduisent la prévisibilité des échanges relationnels et affaiblissent la confiance interpersonnelle. À son tour, une baisse des niveaux de confiance augmente le risque d'opportunisme au sein de l'encadrement, sous la forme de malhonnêteté, d'infidélité ou de fainéantise (Griesenger, 1990). Il faut noter que l'opportunisme, pour être néfaste, ne doit pas être effectif. Le risque d'opportunisme peut suffire pour réduire la quantité d'information



partagée (Lane, Lyles et Salk, 1998). Des comportements bien intentionnés mais inattendus peuvent être interprétés comme des attitudes opportunistes (Goshal et Moran, 1996). Lorsque des membres d'un système d'échange relationnel commencent à penser que d'autres agissent de manière opportuniste, la confiance s'effondre encore davantage, et le cycle de désinformation tend à s'autorenforcer de manière négative.

### Comment réduire les conflits

Une organisation ne peut gérer de manière définitive les aspirations, comportements et choix de chacun de ses membres. Mais elle peut modeler les inclinations collectives de ses membres en explicitant les grandes priorités et les perspectives considérées comme fondamentales pour l'efficacité de l'organisation. Dans le cas des rôles stratégiques, nous soutenons que cette explicitation peut être réalisée, en alignant les contrôles organisationnels sur les sous-processus de renouveau stratégique.

L'importance relative des trois sous-processus de renouvellement dépend du degré de changement environnemental et du fait qu'il

s'agit du marché des facteurs ou de celui des produits. L'utilisation des compétences porte sur les changements de positionnement stratégique et répond donc d'abord à la dynamique du marché des produits. La définition des compétences porte sur les modifications dans les compétences centrales et répond donc d'abord à la dynamique du marché des facteurs. Le changement des compétences engendre une flexibilité organisationnelle et répond donc au changement dans l'un ou l'autre de ces marchés. C'est pourquoi, en ayant recours à des contrôles pour mettre en œuvre l'un de ces sous-processus, les organisations peuvent accroître la probabilité que les cadres reçoivent de l'intérieur des signaux en congruence avec ceux de l'environnement extérieur.

Le tableau suivant combine les dynamiques des marchés de produits et de facteurs, afin de décrire quatre états de l'environnement : concurrence stable, concurrence émergente, concurrence mature et hypercompétition. Cette description est dans la ligne de celles utilisées dans la littérature (Abernathy et Clark, 1985 ; d'Aveni, 1994) et correspond aux différences dans les sous-processus de renouveau.

Réduction des conflits de rôles stratégiques, contingences environnementales et contrôles organisationnels		
	Dynamique des facteurs de marché faible	Dynamique des facteurs de marché forte
Dynamique faible	<p><b>Concurrence stable</b></p> <p>Renouveau/utilisation</p> <p>Recours aux contrôles bureaucratiques</p>	<p><b>Concurrence émergente</b></p> <p>Renouveau/définition ou utilisation</p> <p>Recours au contrôle de marché ou</p>
Dynamique forte	<p><b>Concurrence mature</b></p> <p>Renouveau, utilisation et changement</p> <p>Recours aux contrôles bureaucratiques et de clan</p>	<p><b>Hyper concurrence</b></p> <p>Renouveau, redéfinition continue et changement</p> <p>Recours au contrôle de marché et de clan</p>

#### *Concurrence stable*

Quand la situation sur les marchés de facteurs et de produits est relativement stable, le

renouveau stratégique consiste à utiliser les compétences existantes en fonction d'une stratégie bien définie. Les incertitudes qui subsistent

proviennent de la recherche de solutions optimales à des problèmes bien définis. Le rôle stratégique des cadres moyens et opérationnels peut donc être défini avec un certain degré de certitude. À la différence des contrôles de marché ou de clan, les contrôles bureaucratiques tirent le meilleur parti de l'information disponible en les traduisant en règles, procédures et structures formalisées. Une planification stratégique formalisée, par exemple, fournit des repères de comportement pour les cadres intermédiaires. Les budgets et les plans d'action offrent une fonction similaire au niveau des cadres opérationnels. En outre, les contrôles bureaucratiques orientent les cadres vers une vision commune de la nature des problèmes clés et de la manière dont ils peuvent être abordés. Ceci réduit considérablement l'incertitude chez les individus sur ce qui est attendu d'eux, augmente la confiance dans les échanges relationnels et diminue le risque d'opportunisme. Ainsi, le contrôle bureaucratique réduit le conflit de rôle stratégique en réduisant d'abord l'incertitude, en réduisant ensuite l'opportunisme.

### *La concurrence mature*

Quand la concurrence est mature, les technologies centrales caractérisant le produit et le processus de production restent essentiellement inchangés. La dynamique du marché peut être élevée cependant, car les producteurs se concurrencent activement dans les domaines de la réduction des coûts et de la segmentation de la clientèle. Les contrôles bureaucratiques restent en place parce que, à ce stade, l'organisation n'a pas abandonné la stratégie en place ou cherché à redéfinir ses compétences. Cependant, plus le marché du produit sera dynamique, plus les routines en place seront menacées. Cependant, puisque le marché des facteurs reste relativement stable, la situation demande une modification plutôt qu'une redéfinition des compétences de l'entreprise. Pour y parvenir, l'organisation s'appuiera sur une guidance informelle du comportement de ses cadres, par

exemple en autorisant les cadres opérationnels à s'adapter aux situations nouvelles, sans définir à l'avance leur comportement.

L'incertitude quant à la nécessité de s'adapter ou de s'en tenir à des contrôles stricts peut susciter des comportements opportunistes tels que le manquement ou le mensonge (Grover, 1993). Face à un conflit entre les incitations bureaucratiques et la nécessité du changement, par exemple, les cadres intermédiaires peuvent choisir d'ignorer les demandes de flexibilité des cadres opérationnels et mentir aux dirigeants sur la nécessité de ressources supplémentaires. Wilkins et Ouchi (1983) disent que le contrôle de clan répond à ce problème en renforçant la croyance que :

- les efforts communs sont le meilleur moyen de faire aboutir un effort personnel ;
- les gens honnêtes et malhonnêtes seront, en fin de compte, traités comme ils le méritent.

Les valeurs communes, les traditions et les croyances favorisent chez les cadres la confiance et le dévouement à des objectifs communs. Ceci accroît la probabilité que les choix de rôles stratégiques seront utiles à l'organisation et ne seront pas faits de manière opportuniste. En outre, une mentalité commune permet aux cadres d'aborder les relations d'échange avec la conviction que leurs partenaires ont les mêmes objectifs et pratiquent la réciprocité. Le contrôle de clan réduit le conflit de rôle stratégique en augmentant la probabilité que les intéressés considèrent leurs intérêts comme étant convergents.

### *La concurrence émergente*

Dans l'environnement concurrentiel inverse, le dynamisme du marché des produits est faible et celui du marché des facteurs élevé. Cette situation est le plus souvent celle des secteurs des technologies émergentes et de la haute technologie. Les besoins de ce nouveau marché sont relativement indifférenciés et les entreprises se concurrencent en cherchant à dépasser leurs concurrents. Le but est de mettre

au point et de mettre en œuvre une nouvelle compétence avant que la concurrence ne la rende obsolète. Ceci demande la définition continue de nouvelles compétences et leur mise en œuvre rapide pour profiter des créneaux d'opportunité.

Des deux sous-processus requis face à la concurrence émergente, la définition de compétence s'accompagne du plus fort niveau d'incertitude. Le conflit de rôle stratégique survient en raison des incertitudes sur la nature des ressources à accumuler et la compétition entre les compétences existantes et celles nécessaires pour la concurrence future, ce que Cool et Schendel (1988) ont appelé le « risque stratégique ». Le temps écoulé entre l'accumulation des facteurs de marché et la mise sur le marché (l'origine du risque stratégique) rend difficile, voire impossible, la prescription d'un comportement dans les rôles de définition et donc invalide le développement de mécanismes bureaucratiques comme outils d'ajustement. Une entreprise peut surmonter ces incertitudes dans le sous-processus de définition en entretenant un marché interne, sur lequel un large éventail d'idées et de propositions se dispute l'agrément (Burgelman, 1991). La valeur de marché de ces initiatives au sein de l'organisation est mesurée par leur capacité à s'imposer face à des critères prédéfinis. Lorsque les cadres valident le fait que le marché des idées et des ressources fonctionne bien, la confiance nécessaire entre les partenaires de l'échange et l'engagement à l'égard du marché seront préservés. Ceci réduit le conflit interne entre les cadres eux-mêmes et au niveau des rôles impliqués dans les échanges relationnels. Ainsi, le contrôle par le marché réduit le conflit de rôle stratégique par un nivellement des aspirations.

Mais si la socialisation est incomplète et que seuls quelques cadres comprennent les règles du jeu, des aspirations différentes vont engendrer des conflits entre eux. Dans les secteurs de pointe, le potentiel de malentendus est porté à son comble par la nécessité de conjuguer la

définition de compétence et l'utilisation de compétence, souvent à des intervalles rapprochés. Ce sont les deux sous-processus possédant les valeurs les plus opposées, et les conflits entre eux peuvent être générateurs de stress. En outre, le processus d'apprentissage indirect, associé au processus de définition de compétence, rend le choix que doivent faire les cadres entre utilisation et redéfinition des compétences, très difficile. La gestion des conflits de rôle stratégique demande, en conséquence, que les discussions sur les définitions soient encadrées par des critères financiers précis et d'autres critères objectifs qui permettent d'évaluer les diverses idées et initiatives. Des critères largement acceptés permettent de définir la valeur de certaines décisions dans les rôles d'expérimentation et de recommandation. Ce qui aide les cadres à savoir quand il faut rechercher l'efficacité dans le processus d'utilisation et quand il faut encourager la divergence. Ainsi, le contrôle de marché peut être efficacement combiné à des contrôles bureaucratiques, mais seulement dans le cadre d'un mécanisme interne de *pricing* bien accepté (Ouchi, 1980).

### *L'hyperconcurrence*

Quand la dynamique est forte, tant sur le marché des facteurs que sur celui des produits, l'entreprise est dans un environnement d'hyperconcurrence (d'Aveni, 1994). Dans un tel contexte, l'entreprise ne peut pas créer une source durable d'avantage concurrentiel et doit plutôt répondre en créant une série d'avantages éphémères. Les entreprises s'emploient activement à rendre obsolètes toutes les positions existantes sur leurs marchés de produits, y compris les leurs. Ce n'est qu'en acceptant de cannibaliser leur propre position qu'elles peuvent espérer rester en tête. Cela signifie que non seulement le succès, mais aussi la survie, dépendent de la capacité à modifier les compétences existantes, tout en élaborant des compétences nouvelles qui peuvent momentanément faire la différence avec leurs rivales. Comme le déclarait

un dirigeant, un renouveau dans de telles circonstances revient à essayer de réviser un avion pendant qu'il croise à 12 000 mètres d'altitude.

Dans cet environnement, une utilisation efficace est moins importante que la gestion d'un changement continu. Des stratégies et des compétences nouvellement définies sont presque aussitôt remises en question. La mise en question doit cependant s'effectuer sans paralyser l'entreprise, et la nécessaire compétition entre les idées doit être compensée par l'exigence de travailler pour le bien commun. Le contrôle de clan crée un climat de confiance et facilite l'utilisation de démarches pour réduire les conflits de rôle. Il fournit également une certaine assurance que les discussions et les disputes sur les compétences ou les stratégies seront tranchées en fonction des intérêts de l'organisation, plutôt qu'en fonction des intérêts de certaines personnes ou groupes de personnes. Donc, quand les marchés sont hyperconcurrentiels, la combinaison de contrôles de marché et de clan est la plus adaptée à un besoin permanent de définition et de modification des compétences.

Les associations proposées entre les types d'environnement, les modes de contrôle organisationnel et les conflits de rôle stratégique n'ont pas pour objet de faire croire que les entreprises changent facilement leurs systèmes de contrôle. En réalité, les cadres préfèrent certaines formes de contrôle, et nombre de comportements au sein d'une organisation sont guidés par l'exécution des prescriptions de rôles qui peuvent limiter ou empêcher la reconnaissance du besoin de changement des contrôles (Ashforth et Fried, 1988). L'environnement concurrentiel de l'entreprise influence cependant le type d'incertitudes qu'entraînent les échanges de rôle et, donc, le type de contrôle requis pour réduire le conflit de rôle stratégique. Ainsi, la gestion efficace du renouveau stratégique demande la capacité de discerner les formes de contrôle appropriées et de mettre en œuvre les dispositions organisationnelles nécessaires.

## Conclusion

Comprendre les causes et les remèdes des conflits de rôle stratégique est indispensable à un management efficace du renouveau stratégique. Chaque sous-processus de ce renouveau a une relation différente à la stratégie de l'entreprise, avec des valeurs, des facteurs émotionnels et des durées distincts pour chacun. Les changements peuvent créer des conflits de rôles quand les cadres jouent plusieurs rôles stratégiques ou quand le changement érode la confiance nécessaire à la relation entre cadres assumant des rôles différents. Cela accroît l'incertitude au sujet de leurs actions, augmente le risque de comportements opportunistes, dégrade la qualité de l'information partagée entre les cadres, perturbe le développement des connaissances et nuit au processus d'adaptation. Les changements de sous-processus de renouveau sont cependant inévitables, en raison des changements sur les marchés des facteurs et des produits. Une entreprise peut limiter les conflits de rôles stratégiques parmi ses cadres, en admettant les effets des conditions extérieures sur leur comportement et en adoptant des contrôles organisationnels appuyant les sous-processus de renouveau.

Le concept de conflit de rôle stratégique a également des implications dans des domaines de la stratégie allant au-delà du renouveau. L'adoption de nouvelles pratiques de management ou de rémunération ne sera efficace que si les contrôles organisationnels sont adaptés aux changements de l'environnement de l'entreprise. Les grandes entreprises suivent souvent des modes dans le management et la rémunération (Abrahamson, 1991 ; Micklethwait et Wooldridge, 1996). Notre modèle explique pourquoi ces prescriptions ont un faible impact sur l'amélioration de la performance : la source ainsi que le taux de changement de l'environnement influencent l'efficacité de certains contrôles organisationnels.

Deuxièmement, les organisations doivent se montrer sensibles aux conflits de rôles straté-

giques, lorsqu'elles mettent en œuvre des changements sérieux. La littérature existante explique la résistance par la peur du changement, une tentative pour protéger le statut conféré par l'ordre ancien ou une incapacité de la part des dirigeants à communiquer la nécessité du changement (Kotter, 1995). Notre modèle propose une autre explication : le changement peut provoquer des conflits de rôles stratégiques qui perturbent les échanges d'informations et la confiance interpersonnelle. C'est pourquoi des remèdes traditionnels à la résistance au changement, comme une meilleure formation et communication, peuvent s'avérer impuissants si l'on ne résout pas les conflits de valeurs et de comportements entre anciens et nouveaux rôles. Les initiatives de changement doivent être évaluées *a priori* pour identifier les conflits potentiels et les ajustements des contrôles organisationnels qui pourraient être nécessaires.

Troisièmement, les difficultés suscitées par les changements entre les sous-processus de renouveau ont des conséquences pour le cycle de vie des secteurs et des entreprises. Fréquemment, un nouveau secteur connaît un dégrais-

sage ou une élimination de participants lorsqu'il arrive à maturité. Ceci est en partie dû à l'émergence de normes qui sont favorables pour certaines entreprises et nocives pour d'autres (Rosenbloom et Cusamano, 1987 ; Tushman et Anderson, 1986). Notre thèse est que le conflit de rôle stratégique peut être un autre facteur. Quand un secteur arrive à maturité, le type de changement auquel l'entreprise doit faire face, se transforme (par exemple, de la dynamique du marché des facteurs à celle du marché des produits), et demande un changement de son processus stratégique.

Enfin, le processus de renouveau est lui-même une forme d'organisation des connaissances et les rôles qu'il crée, de même que les relations entre ces rôles, influencent la manière dont la connaissance est acquise et utilisée. En outre, lorsque les cadres cherchent à influencer le développement et l'utilisation du savoir d'une entreprise, en modifiant ses systèmes de contrôle, ils devraient tenir compte des relations qui existent entre les contrôles, les changements de l'environnement et les conflits de rôle stratégique.

# Développer la dynamique entrepreneuriale

Olivier BASSO

L'intrapreneuriat (*corporate entrepreneurship*) recouvre différentes pratiques au sein de l'entreprise, destinées à améliorer ses capacités d'innovation et de réactivité. On distingue deux facettes du phénomène :

- la dimension interne, concerne les processus et la culture d'action de l'entreprise et les mécanismes organisationnels visant à faciliter l'émergence de nouvelles activités (*new business development*) ;
- la dimension externe concerne surtout les fonds de capital-risque (*corporate venture capital*) qui permettent à l'entreprise de prendre des parts dans les start-up innovantes.

La thématique de l'intrapreneuriat se situe au croisement de plusieurs approches. Elle conduit à s'interroger sur les conditions de création d'une nouvelle activité (concept, marchés ou financements), sur les profils de l'entrepreneur, mais aussi sur la capacité des organisation à susciter et à accueillir l'innovation portée par des agents de changement (leadership).

## Introduction

L'intrapreneuriat est une pratique essentielle à cultiver au sein des grandes entreprises qui doivent développer un esprit entrepreneurial afin d'affronter plusieurs défis : capturer les relais de croissance et les nouveaux marchés géographiques ; maintenir une capacité de renouvellement de l'offre, avec le raccourcissement incessant des cycles de nouveaux produits ; échapper à la pression continue exercée sur les coûts, en recherchant les innovations engendrant des économies et en pratiquant des modes organisationnels de type projet, à la fois flexibles et réactifs ; s'adapter, anticiper et développer en permanence leurs avantages concurrentiels dans des univers en recomposition (dérégulation, impact des nouvelles technologies...) ; et mettre en œuvre une stratégie de

croissance en libérant les énergies créatives dans l'entreprise.

L'entrepreneuriat est assurément une discipline émergente en sciences de gestion, dont la légitimité en tant que champ de recherche se construit peu à peu. Au sein de ce corpus, les études consacrées à l'intrapreneuriat (*corporate venturing, corporate entrepreneurship, intrapreneurship*) occupent une place encore limitée. Le terme de « intrapreneur », dont le préfixe « intra » évoque l'inscription de l'entrepreneur dans un contexte organisationnel existant, a été forgé en 1985 par G. Pinchot. Dans un ouvrage provocateur et fondateur, *Intrapreneuring*, il évoquait la nécessité pour les grandes entreprises de cultiver un profil particulier de managers, capables de concevoir et de développer de nouvelles activités.



En effet, confrontées à la concurrence croissante d'un environnement complexe, les entreprises, alors même qu'elles n'existent qu'en tant qu'organisations structurées, se doivent d'innover pour survivre. L'intrapreneuriat est précisément une modalité organisationnelle retenue par ces entreprises pour introduire la nouveauté dans leur système, sans créer le chaos. Il consiste à favoriser l'émergence de nouvelles activités porteuses de croissance. Elles peuvent prendre la forme de start-up internes (*internal ventures*), c'est-à-dire des organisations créées ou « démarrées » (*start-up*) à l'intérieur d'une entreprise déjà existante (« interne »).

La dynamique entrepreneuriale s'exprime à travers deux modalités : la création d'une entreprise *ex-nihilo* (*independent entrepreneurship*) ; le contexte d'une entreprise existante (*corporate entrepreneurship*). Après avoir rappelé les caractéristiques de l'intrapreneuriat considéré sous son angle individuel, l'intrapreneuriat est décrit dans ses différentes formes, en distinguant ses facettes internes (revitalisation, diffusion de comportements innovants, développement de nouvelles activités) et externe (fonds de capital-risque d'entreprise). Enfin, quelques considérations pratiques sont proposées au lecteur.

### L'entrepreneuriat *ex-nihilo* comme phénomène individuel

Depuis sa création, le terme d'entrepreneuriat a véhiculé de nombreuses définitions. Revenons à l'œuvre de Richard Cantillon<sup>1</sup> qui évoque le fait de « *s'auto-employer avec un retour incertain* ». Cette définition permet de distinguer trois caractéristiques de l'esprit d'entreprise : proactivité, rapport à l'incertain, caractère aléatoire du retour attendu des initiatives.

L'accent est mis sur la proactivité, c'est-à-dire la capacité de l'acteur à prendre des initiati-

ves de son propre mouvement. Son comportement se caractérise par certains traits comme la créativité, la prise de risque ou l'esprit d'initiative, qui traduisent avant tout un tempérament. L'entrepreneur apparaît comme le modèle du héros autonome, qui ouvre les voies et construit son propre cheminement. Il va de l'avant sans se laisser arrêter par les détails ou les contraintes. Le lexique rapproche d'ailleurs l'entrepreneur du sportif de haut niveau. Tous deux partagent la capacité à se mobiliser, à se motiver seuls et à affronter les défis.

Le rapport à l'incertain implique la création d'une attitude nouvelle : l'incertitude surgit d'un rapport à l'inconnu qui ne se laisse pas réduire au familier. Les plans et les projets de l'entrepreneur sont autant de tentatives pour exploiter de nouvelles idées et leur donner une réalisation concrète. En ce sens, l'innovation constitue une composante essentielle de la dynamique de l'entreprise et l'identification de cet *output* (qui excède la seule dimension « produits » ou technologie » et doit être appréciée au regard de l'industrie considérée) permet d'apprécier le caractère entrepreneurial d'une organisation. La dynamique d'action de l'entrepreneur réside dans sa capacité à faire advenir quelque chose de nouveau. Elle se rapproche en cela de celle du créateur artistique. Ces deux êtres ne peuvent être définis qu'*ex-post*, une fois leurs œuvres accomplies : est entrepreneur celui qui sera parvenu à créer une nouvelle entreprise, une nouvelle organisation. L'oubli de cette évidence conduit à se perdre dans de nombreux débats sur le caractère virtuellement ou potentiellement entrepreneurial de tel ou tel individu. C'est bien la création d'une nouvelle activité qui donne ses titres à l'entrepreneur, que son entreprise, une fois créée, connaisse ensuite le succès ou l'échec.

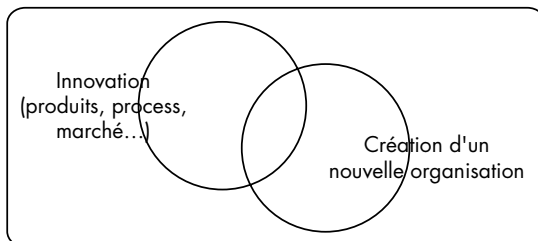
1. « *Tous les autres sont entrepreneurs, soit qu'ils s'établissent avec un fond pour conduire leur entreprise, soit qu'ils soient entrepreneurs de leur propre travail sans aucuns fonds, ils peuvent être considérés comme vivant à l'incertain.* » In Cantillon R., *Essai sur la nature du commerce en général*, chapitre XIII, Londres, Fletcher Gyles, Holborn, 1755.

Enfin, le caractère aléatoire du retour attendu des initiatives appelle une sensibilité particulière à la prise de risque. L'entrepreneur recherche les situations où le niveau élevé de prise de risque est corrélé avec l'attente de hauts rendements. Loin d'être le fait d'individus dénués de lucidité, l'acte entrepreneurial renvoie à une sensibilité particulière qui percevra simultanément l'audace de l'action et l'espérance de gain qui lui est associée, ainsi que l'exprime l'adage américain « *Nothing ventured, nothing gained* ».

### *L'entrepreneuriat présente une double facette*

Il peut, d'une part, désigner un certain état d'esprit, un type de comportement que l'on peut attribuer à un individu. Ce dernier n'évolue pas nécessairement dans le monde des affaires et ainsi pourront être pareillement surnommés « entrepreneurs » un maire dynamique, porteur d'un projet ambitieux pour sa ville, ou le directeur d'une école primaire, instaurant un climat d'innovation dans l'enceinte de son établissement... D'autre part, le terme peut renvoyer à un processus de production effective. L'entrepreneur, pris en ce sens, c'est avant tout celui qui crée une nouvelle activité souvent portée par une nouvelle organisation. L'entrepreneuriat coïncide avec la genèse d'une entité organisationnelle *ex-nihilo* et c'est la marque distinctive de son action. Le schéma suivant synthétise ces éléments, en liant innovation et création d'une nouvelle organisation.

**Figure 15 : définition du champ de l'entrepreneuriat**



Source : d'après P.Sharma et J.J. Chrisman (1999).

De fait, les deux définitions, même si elles possèdent des points de recouvrement, ne sont pas substituables : d'une part, la mise en œuvre de nouvelles combinaisons de ressources n'induit pas nécessairement la création d'une nouvelle organisation ; d'autre part, toute création d'organisation ne repose pas sur le projet de réaliser une innovation.

### *L'entrepreneuriat : reconnaissance d'opportunité et d'exploitation*

Une troisième définition, qui complète les éléments précédents, détermine l'entrepreneuriat en termes de reconnaissance d'opportunité et d'exploitation. L'entrepreneuriat est alors défini comme « *le processus par lequel des individus poursuivent des opportunités sans prendre en compte l'état des ressources qu'ils contrôlent à ce moment là* » (Stevenson et Jarillo, 1990). Cette définition nous paraît cruciale pour établir notamment une différence entre les comportements entrepreneuriaux et les comportements managériaux.

### *Deux attitudes extrêmes*

L'entrepreneur est mû par la volonté de capturer une opportunité de développement. Ce processus de conquête peut être décomposé en trois étapes :

- identifier l'opportunité, pressentir un marché ou imaginer un nouveau produit, là où d'autres ne perçoivent aucun potentiel ;
- évaluation de l'attractivité de l'opportunité : analyse et détour par la formalisation d'un *business plan* afin de trier les « bonnes idées », une denrée abondante, des opportunités réelles beaucoup plus rares ;
- mise en œuvre du plan, capture effective de l'opportunité avec le lancement d'une nouvelle entreprise.

Ces trois temps, essentiels à la compréhension du processus, sont cependant insuffisants pour le caractériser : cette séquence d'actions peut aussi désigner le travail quotidien de tout manager œuvrant pour la croissance. Ainsi, un

responsable du marketing se reconnaîtra aisément dans la démarche évoquée. Où se joue alors la différence essentielle ? Elle est précisément rappelée dans la seconde partie de la définition proposée plus haut : l'entrepreneur agira ainsi sans se limiter *a priori* par les ressources dont il dispose. En cela, il se comporte à l'opposé d'un manager traditionnel dont le principe d'action sera le plus souvent de maximiser l'emploi de son budget. Le comportement du manager est classiquement structuré par le cadre budgétaire : partant de l'état de ses ressources, il devra en penser au mieux l'allocation. En d'autres termes, les ressources présentes seront autant de contraintes qu'il se donnera avant de penser à la recherche d'opportunités. Ce phénomène de cadrage cognitif distingue les comportements managériaux des comportements entrepreneuriaux.

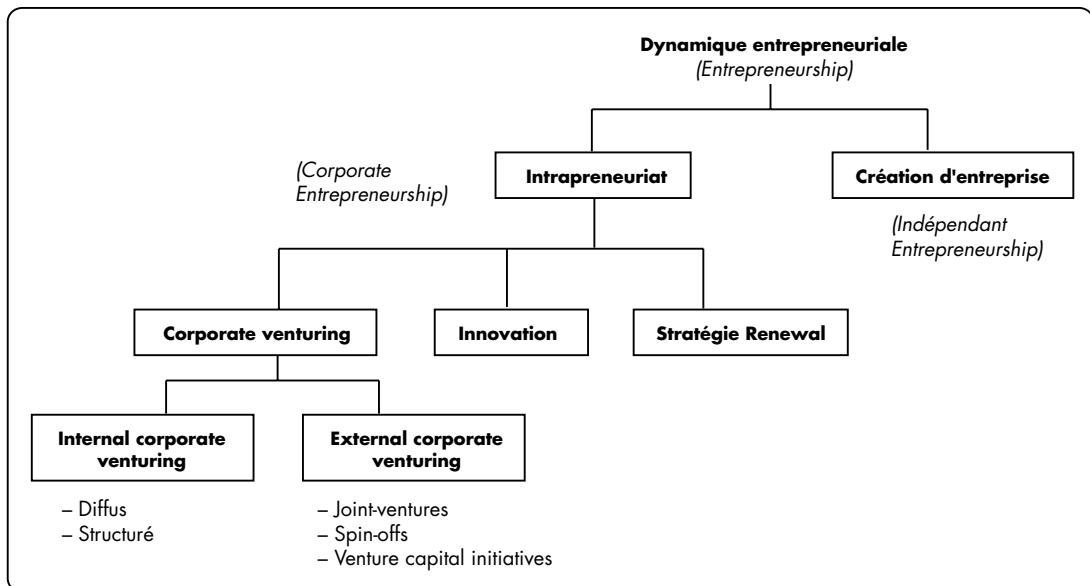
Le problème se pose alors nettement de penser le passage du plan individuel au plan organisationnel : l'entrepreneur est un indi-

vidu, et notre propos porte sur la vie des organisations. Celles-ci se présentent comme des espaces fortement structurés (organisation, histoire, identité collective, ...) et l'acteur managérial n'évolue donc pas dans un contexte indéterminé. Comment peut-on alors imaginer provoquer un comportement entrepreneurial dans un environnement managérial déjà très normé ?

### L'entrepreneuriat dans le cadre de l'entreprise existante

L'examen des différents contenus prêtés au concept de *corporate entrepreneurship* permet de discerner trois composantes distinctes où l'on retrouve la plupart des éléments liés à l'entrepreneuriat : la revitalisation d'une entreprise déjà existante, la mise en œuvre de comportements innovants et le développement de nouvelles activités. Cette tripartition est représentée dans le schéma suivant.

Figure 16 : typologie des significations



Source : d'après P.Sharma et J.J. Chrisman (1999).

### *L'intrapreneuriat recouvre trois grandes catégories*

#### **La revitalisation (*renewal*) d'organisations existantes**

Elle se fait à travers la régénération ou la reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques sur lesquelles elles étaient bâties. Ces transformations concernent une entreprise existante, mais elles ne sont pas traitées comme de nouveaux business par l'entreprise. Cette approche participe davantage des problématiques de redressement d'entreprise ou concerne la mise en œuvre de changement radicaux qui affectent l'organisation. L'entreprise en difficulté est remise sous tension dans son ensemble. Bull sous le règne de Jean-Marie Descarpentries, Thomson Multimédia lors de sa prise en main par Thierry Breton en sont de bons exemples. La difficulté majeure est alors de maintenir cette dynamique, une fois le péril écarté. La bonne volonté des participants, le consensus face au danger de disparition s'effritent et la bureaucratie managériale reprend ses droits... La dynamique entrepreneuriale qui naît d'un tel système de valeurs mobilisatrices doit continûment trouver un nouvel élan dans le management symbolique des dirigeants : réinvention périodique de l'état de crise à la manière des grands défis lancés par J. Welch, course en avant frénétique relancée par des acquisitions notamment.

#### **La mise en œuvre de comportements innovants**

Ces comportements s'expriment au travers de la créativité des acteurs, de leur capacité à rebondir pour imaginer des solutions nouvelles, pour inventer d'autres manières de faire... Nous touchons là davantage à la dimension comportementale de l'intrapreneuriat pas forcément liée à la création effective d'un nouveau business, mais mettant l'accent sur la réactivité et l'aptitude à se renouveler dans l'exercice des

opérations courantes. L'entreprise entrepreneuriale est celle qui permet la mise en place et le fonctionnement de processus transverses et favorise la gestion de projets multifonctionnels... À cet égard, les grandes entreprises du secteur automobile ont dû développer de véritables « espaces entrepreneuriaux » pour mener à bien la conception des nouveaux modèles et jouer avec les contraintes d'un PERT qui peut compter jusqu'à 10 000 tâches !

L'union entre l'innovation créatrice et la discipline nécessaire à la création se fait sous l'égide de formes organisationnelles complexes et transitoires qui permettent d'échapper au cloisonnement. Le recours à ces extensions organisationnelles, qui débordent les territoires fonctionnels ou départementaux, est toujours délicat. Les processus transverses mettent à rude épreuve les procédures et défient les logiques des propriétaires de ressources ou d'outils. Les grandes entreprises, habituées à travailler sur cette modalité, du fait notamment de leurs contraintes de production, ont su définir les lieux adéquats pour susciter/structurer ce chaos créateur.

#### **La création d'une nouvelle activité dans le périmètre de l'entreprise (*corporate venturing*)**

Elle est souvent assise sur le développement de nouveaux produits, procédés ou organisations... Les nouvelles activités en émergence, décrites ici, peuvent se prévaloir d'un double statut organisationnel, externe ou interne : soit elles permettront la création d'entités autonomes qui résideront à l'extérieur du périmètre de l'entreprise préexistante (*joint-ventures*, *spin-off*, start-up externes financées par le fonds d'investissement de l'entreprise), soit elles donneront lieu à des entités organisationnelles qui resteront dans le périmètre de l'entreprise (nouvelle division, filiale). Voici une typologie pratique.

Figure 17 : l'organisation du *corporate venturing*

<b>Start-up externe</b>	<p>• <b>Direct - Externe</b></p> <p>La grande entreprise prend des parts de capital dans une jeune entreprise innovante externe, sans avoir recours à un fonds dédié</p>	<p>• <b>Indirect - Externe</b></p> <p>La grande entreprise investit dans un fonds de capital-risque qui vise les secteurs d'activité qu'elle juge stratégiques</p>
	<p>• <b>Direct - Interne</b></p> <p>Les entités sont créées sans la médiation d'un investisseur financier et développées au sein de la grande entreprise, par ses employés</p>	<p>• <b>Indirect - Interne</b></p> <p>La grande entreprise investit dans un fonds destiné à encourager ses employés à créer de nouveaux business en interne. Ce fonds est typiquement géré par ses employés</p>
	<b>Investissement direct</b>	<b>Investissement indirect</b>

Source : d'après Miles et Covin (2002), Jumel (2004).

Les formes représentées ne sont pas exclusives les unes des autres et une même entreprise peut avoir recours à plusieurs *design* organisationnels. Chaque forme se révèle plus ou moins adaptée aux objectifs poursuivis par la grande entreprise et à la nature de sa problématique stratégique (Basso et Legrain, 2004).

Ces dernières années, la tendance a été de lancer de nombreux fonds internes de capital-risque. En quoi consiste le capital-risque d'entreprise (*corporate venture capital*) ? Une entreprise donnée agit comme investisseur, elle prend une participation dans une jeune entreprise innovante et essaie de capitaliser sur cette participation, sur les plans financiers et stratégiques. La recherche d'une plus-value, l'espérance d'un apport en technologie, l'accès à un nouveau marché sont autant de facteurs explicatifs de cette démarche. À la différence des capitaux-risqueurs classiques (*venture capitalists*), qui sont des investisseurs financiers, les acteurs du capital-risque d'entreprise sont des acteurs industriels.

Le choix de mettre en place un fonds d'investissement en capital-risque au sein d'une entreprise répond à un objectif d'apprentissage : les cibles, jeunes entreprises innovantes, permettent d'identifier les technologies prometteuses et les opportunités de marché émergentes, difficiles à capturer pour les organisations de grande taille. Dans le secteur des NTIC, chez Lucent, Cisco ou Intel, par exemple, l'activité capital-risque rejoint la croissance par fusion et acquisition et s'inscrit naturellement dans la dynamique de consolidation du marché ou de construction/extension du portefeuille de produits et services, garantissant ainsi au client des offres intégrées et pérennes aux normes internationales.

## Conclusion

L'intrapreneuriat établit les conditions favorables à l'émergence de nouvelles activités ou entités, au sein de l'organisation. Cette dynamique va à rebours des processus internes habituels dans les grandes entreprises : elle ne part

pas de l'allocation des ressources budgétaires, mais trouve sa source dans un mouvement de recherche, d'identification, d'évaluation et de capture d'une opportunité de croissance.

Pour impulser cette dynamique, il faut adapter l'architecture organisationnelle et mettre en place des mécanismes de fonds d'entreprise et de soutien au développement de nouvelles activités (en termes de conseil et de suivi). Ces systèmes sont complexes et délicats à initier et à faire vivre, car ils touchent à plusieurs dimensions de l'organisation – ses processus, ses habitudes les plus ancrées (gestion des ressources humaines, systèmes d'information, de contrôle, de récompense) – et ils nécessitent un nouveau mode de fonctionnement. La problématique de l'intéressement des intrapreneurs à la réussite de leur initiative constitue, par exemple, un terrain d'expérimentation crucial : comment rémunérer les créateurs ? En cash, en stock-options, en intracapital<sup>1</sup> ? Comment ne pas déséquilibrer les systèmes existants ? Comment ne pas susciter la jalousie des managers traditionnels performants ?

En simplifiant, le dirigeant peut, pour créer un contexte favorable à l'intrapreneuriat, jouer sur l'organisation et sur la culture. L'axe organisationnel est le plus visible : l'entreprise peut choisir d'aligner sa structure sur sa stratégie entrepreneuriale et s'organiser en conséquence, en définissant une constellation de petites unités autonomes, agissant comme autant de PME. Le siège adopte alors le rôle d'un capital-risqueur, en définissant la stratégie *corporate* et en apportant des ressources et de la coordination (cash et valeur ajoutée).

Les exemples de L'Oréal ou d'AIG illustrent ce choix, avec la mise en place d'une organisation décentralisée, où la prise de décision est repoussée au plus bas niveau possible de mise en œuvre et où les managers de centres de profit ont une grande liberté d'action, tout en étant

tenus à des résultats. La dynamique s'exprime alors au travers de l'initiative laissée aux collaborateurs, de la gestion de l'entreprise comme la somme de plusieurs *business units*, et d'un système de rémunérations qui récompense la créativité et l'esprit d'initiative. Cependant, cette autonomie est encadrée par de strictes règles du jeu : gestion par objectifs, *reporting* financier précis, communication centralisée, contrôle hiérarchique, arrêt des activités nouvelles si elles n'atteignent pas les objectifs fixés dans un temps imparti.

Certaines entreprises, qui n'ont pas adopté une organisation décentralisée, ont préféré circonscrire l'espace de liberté entrepreneuriale, en définissant dans leur organisation un département Nouveaux business (*New Venture Development*) ou en montant un fonds d'investissement en capital-risque orienté vers l'externe. Le CEA avec l'essaimage à partir de ses centres de recherche, EDF et sa cellule Business Innovation cantonnent, d'une certaine manière, les activités entrepreneuriales dans un ensemble protégé du reste de l'entreprise.

Le second axe consiste à travailler au niveau de la culture pour développer un état d'esprit collectif favorable à l'intrapreneuriat. Il s'agit alors d'œuvrer surtout au niveau des représentations et des discours pour influencer sur le comportement des individus alors que le premier axe portait davantage sur le cadrage organisationnel des actions. L'exemple de Gaz de France est à cet égard intéressant : l'expérience porte avant tout sur des initiatives de communication et de formation à la gestion de projets innovants. La mission elle-même n'est pas portée par une cellule organisationnellement identifiée mais par une équipe très légère, une structure quasi virtuelle. Il s'agit donc plus d'instiller un état d'esprit par la mise en mouvement des énergies que de réformer le mode organisationnel existant.

1. Capital librement accessible à l'intrapreneur pour lancer son projet à l'intérieur de l'entreprise, sans passer par les procédures d'investissement usuelles.



Il serait vain d'opposer ces deux dimensions : leur croisement induit plutôt une multiplicité de combinaisons possibles et définit pour chaque entreprise son propre *mix* entre jeu organisationnel et influence culturelle. Il serait certainement possible de repérer des groupes d'entreprises homogènes, au-delà parfois des secteurs, mais

toute tentative de définir un modèle unique, l'idéal d'une entreprise totalement entrepreneuriale, nous semble vouer à l'échec. Pour une raison simple : cela reviendrait à oublier que la texture même d'une organisation, les éléments qui la composent, agissent toujours à la fois comme freins et comme leviers.

## Bibliographie

Basso O., *L'Intrapreneuriat*, Économica, 2004.

Basso O., T. Legrain, *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Notes de l'Institut, Institut de l'Entreprise, 2004.

Miles P.M., Covin J.G., « Exploring the practice of corporate venturing : some common forms and their organizational implications ». In *Entrepreneurship : Theory and Practice*, March 2002.

McGrath R., Mac Millan I., *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, 2000.

Pinchot III G., *Intrapreneuring*, Harper & Row, 1985.

# Réussir les évolutions de l'organisation avec le RSVP

Stephan FRANZ GELLRICH<sup>1</sup>

La plupart des projets de transformation de l'entreprise se focalisent sur la définition ou la modification des processus de travail. Dans ces changements, l'impact sur les hommes, pourtant la clé de la réussite, est souvent négligé. C'est notamment une sous-estimation de l'importance des rites, des symboles, des valeurs et des piliers de transformation qui est à l'origine de l'échec partiel ou total des projets entamés. C'est pourquoi cet article a pour ambition de fournir aux dirigeants une méthode qui leur permette d'améliorer le taux de réussite des projets de changement dont ils ont la responsabilité.

## Introduction

Les entreprises se trouvent dans un contexte de croissance interne et externe accrue. Les fusions et acquisitions, les *joint ventures*, mais aussi l'internationalisation et la globalisation des marchés exigent de l'entreprise qu'elle soit capable d'être flexible et réactive face aux changements de l'environnement. Dans les grands groupes s'ajoutent les complexités liées aux équipes de travail multinationales.

Dans ce contexte, les dirigeants ont, entre autres, comme objectif, de maintenir la paix sociale, gérer les restructurations et fédérer l'entreprise autour d'un projet commun. Ces objectifs se résument dans la nécessité pour le dirigeant, de mettre à disposition des collaborateurs un environnement optimal de travail.

Que ce soit au sein des équipes en interne ou avec le soutien des consultants externes, la réponse à la question suivante est primordiale :

l'organisation se trouve-t-elle dans un équilibre propice à la réalisation de ses objectifs ? Autrement dit : est-ce que l'entreprise dispose actuellement des conditions organisationnelles et du leadership optimum pour réaliser ses objectifs ? Si la réponse est négative, des projets de transformation de l'entreprise sont alors mis en place. Pourtant, les résultats de ces projets ne sont pas souvent à la hauteur des attentes initiales. La raison en est simple : les aspects primordiaux des projets de transformation n'ont pas été pris en compte.

Ce qu'il manque, c'est un cadre de compréhension pertinent et facile à utiliser. Cette compréhension est très importante pour les dirigeants en charge d'un tel projet de transformation, car son succès (ou son contraire) peut aussi avoir un impact sur la progression de leur carrière. Nous tenterons donc de définir ici le cadre de réflexion nécessaire à la réussite des projets de transformation de grande envergure.

---

1. Traduit de l'anglais.

## Les principaux composants de l'approche RSVP

Face au devoir de réussite des projets de transformation et afin de faciliter leur réalisation, il semble utile de faire un emprunt à la recherche, autour des questions interculturelles en management, car une entreprise possède sa propre culture (Schein, 1992). C'est ainsi que nous nous approchons du concept RSVP : approche qui prend en compte les rites (R), les symboles (S), les valeurs (V) et les piliers (P) de transformation de l'entreprise.

Hofstede (1994) se propose d'étudier les rituels, les symboles, les héros et les valeurs. Il définit les rituels comme : « *des activités en commun (...) qui sont considérées comme particulièrement importantes au sein d'une culture donnée* ». Selon lui, les symboles, sont des « *objets, gestes et images qui véhiculent une signification déterminée que seuls reconnaissent ceux qui partagent la même culture* ». Par héros, Hofstede désigne « *des personnes possédant des caractéristiques très appréciées dans une culture donnée et qui, de ce fait, tiennent lieu de modèles de comportement* ». Enfin, les valeurs sont des conceptions partagées et apprises de façon implicite « *qui ne peuvent être déduites que de l'observation du comportement de différentes personnes issues de la même culture* ». Les symboles représentent la manifestation la plus superficielle d'une culture, tandis que les valeurs en sont la manifestation la plus profonde. Les héros et les rites spécifiques d'une culture se situeraient entre ces deux extrêmes.

Nous n'allons pas suivre cette hiérarchisation. Nous estimons, au contraire, que les rites, les symboles et les valeurs sont les manifestations observables<sup>1</sup> d'une entreprise et possèdent chacun une valeur égale. Ils doivent

s'interpénétrer comme les roues dentées d'un mécanisme afin de faire naître, dans une entreprise ou dans une unité de l'organisation, une culture spécifique. Si nous n'évoquons pas davantage les héros en tant que manifestation culturelle, c'est qu'ils ne représentent qu'un sous-groupe des symboles. Ils transmettent à leur culture un sens particulier, en raison des actions et des opinions qui leur sont attribuées. Nous proposons donc d'accepter les rites, les symboles et les valeurs comme objets d'étude, afin d'analyser le caractère spécifique d'une entreprise et d'identifier les axes de travail.

Dans des travaux antérieurs (Bournois et Gellrich, 2002), nous nous sommes demandés si l'appartenance à un réseau social exerçait une influence positive sur l'acquisition de compétences managériales. L'étude s'intéressait aux Corps de duellistes en Allemagne. Ces associations étudiantes se distinguent par le fait que de jeunes étudiants du sexe masculin habitent ensemble dans une même maison, sont obligés d'assister à plusieurs manifestations hebdomadaires organisées parallèlement aux cours de l'université et, pendant deux années, doivent régulièrement se battre en duel avec des armes aiguisées. Cette dernière activité n'est pas dénuée du risque de se faire blesser et de rester marqué toute sa vie par une cicatrice faciale. Dans le cadre de l'interrogation suivante, c'est-à-dire si les réseaux sociaux sont d'une manière générale des développeurs de compétences managériales, l'étude analysait le caractère de ce réseau, singularisé par ses rites, ses symboles et ses valeurs. En appliquant des méthodes qualitatives et quantitatives de recherche empirique, il a été démontré que les membres des Corps - par rapport aux personnes étrangères à ce réseau - détiennent, en début de carrière, une avance en matière de compétences managériales. Évoquons, à titre d'exemple, les com-

1. Nous soulignons l'aspect de l'observabilité, notamment en ce qui concerne les valeurs. Ainsi, les *company values*, telles qu'elles sont listées dans les rapports annuels ne nous intéressent guère. L'objet de l'étude est la réalité de l'entreprise et non l'image qu'elle souhaite donner d'elle-même.

pétences telles que la capacité à développer et à utiliser son influence sur un groupe, la maîtrise de soi et la gestion de groupe, la persévérance, la capacité à communiquer et la gestion des crises et des conflits. À cet égard, les membres des Corps de duellistes peuvent être considérés comme des cadres à haut potentiel. À l'issue de cette étude, en effet, il est apparu que les réseaux pouvaient être considérés comme développeurs de compétences managériales. Il faut cependant tenir compte des aspects critiques d'un réseau par l'analyse de son ampleur, ses règles, sa transparence et sa perméabilité, le nombre de ses membres, son impact sur l'individu et son système de surveillance, de contrôle et d'interaction, avant de pouvoir déterminer avec précision quelles sont les compétences concrètement stimulées par le réseau étudié.

Pendant toute l'étude, l'analyse des rites, des symboles et des valeurs du réseau a fourni des clés de lecture faciles et appropriées. Ces mêmes angles d'analyse peuvent également s'appliquer au diagnostic d'une entreprise ou d'une entité organisationnelle. Ceci étant dit, pour réussir un projet de transformation dans une entreprise, il convient d'ajouter une autre dimension. Nous pensons à la construction rigoureuse des piliers (P) de transformation, en termes de compétence et de satisfaction de l'employé.

## Comment utiliser l'approche RSVP ?

### *Étape 1 : conduire un diagnostic de l'état actuel*

Il faut globalement faire un inventaire de tous les rites, symboles et valeurs en place dans l'entreprise ou dans le département à analyser : cet inventaire sera en quelque sorte une radiographie de l'entreprise.

### Constituer une liste des rites

Il faut constituer une liste des rites (Jardel et Loridon, 2000) existant : réunions régulières, déjeuners avec l'équipe, pauses-café en commun, etc. Il faut surtout lister la fréquence et l'objectif des rites. Sont-ils utilisés pour véhiculer des informations, pour contrôler des collaborateurs ou simplement pour créer une atmosphère de convivialité ?

Prenons comme exemple un cabinet de conseil d'environ cent personnes<sup>1</sup>, qui exista de 1980 à 1991. Il fut fondé par d'anciens consultants d'un cabinet mondial qui ressentaient le besoin de retrouver l'envie de travailler. Les fondateurs instaurèrent les deux rites suivants : des réunions toutes les deux semaines, le vendredi après-midi, au cours desquelles une équipe présentait sa mission du moment. Ces réunions étaient suivies d'une collation. Au-delà du plaisir de se retrouver autour d'un verre de champagne, ce rite permettait, dans une logique de politique d'entreprise, l'échange des savoir-faire entre collaborateurs et contribuait, pour tous les participants, à une compréhension du métier plus élargie. Le savoir-faire commun s'en trouvait stimulé et une base de communication s'établissait au travers des différents grades de métier (junior et senior consultants, directeur et directeur senior de projet, associé membre de direction). En outre, le fait de devoir présenter le contenu de sa mission donnait le recul nécessaire pour une meilleure compréhension du rôle de chacun et de sa part dans la réussite de la mission.

L'autre rite était le déjeuner d'anniversaire, payé par l'entreprise, qui marquait le jour de la rentrée d'un collaborateur dans la société et avait lieu dans un restaurant de son choix. Le collaborateur pouvait inviter quatre personnes de l'entreprise pour un budget d'environ 100 euros par personne. Seule consigne : il devait

1. On peut transposer l'exemple choisi à des unités organisationnelles de même taille. Il est possible d'appliquer les leçons à des équipes de taille plus modeste, ainsi qu'à des équipes de plus grande taille, ce qui nécessiterait un accompagnement organisationnel important, mais néanmoins envisageable.

inviter son mentor ainsi qu'un membre de la direction. Les deux autres personnes pouvaient être choisies à sa convenance parmi ses collègues. Ces moments privilégiaient l'échange cordial entre les collaborateurs, à travers la hiérarchie et contribuaient à développer le plaisir de travailler ensemble.

### Lister les symboles propres à l'entreprise

On peut évoquer, par exemple, la politique de la voiture de fonction ou l'attribution de bureaux, symboles de position hiérarchique. Dans ce cabinet de conseil, il n'existait ni bureau, ni voiture de fonction. Tous les consultants travaillaient en *open space*, y compris les dirigeants. Afin d'augmenter les échanges entre les collaborateurs, ceux-ci devaient changer tous les jours de bureau. Il était demandé à chaque consultant de ranger ses affaires le soir dans une armoire et de s'identifier le matin sur le poste téléphonique de son nouveau bureau. De plus, tout document non rangé le soir était jeté. Les conversations privées entre collaborateurs avaient lieu dans deux grands espaces café. La suppression des bureaux attribués contribuait à créer une atmosphère de travail libérée des symboles de pouvoir et d'importance « particulière » des différents collaborateurs. Ainsi, les barrières entre les très expérimentés et les débutants étaient minimisées et de multiples échanges professionnels et personnels avaient lieu. Par ce biais aussi, on essayait d'augmenter le plaisir de travailler.

### Lister les valeurs de l'entreprise

Il s'impose de se détacher des valeurs affichées et de chercher plutôt les valeurs ressenties par les collaborateurs. Dans l'exemple du cabinet de conseil, les fondateurs avaient réussi à créer et à faire vivre la valeur de la convivialité, donc une valeur directement liée au plaisir de travailler. Pour ce faire, ils s'étaient appuyés sur les rites et les symboles décrits ci-dessus. L'entente entre les membres de la direction et la détermination à prendre plaisir dans son travail quotidien guidaient les décisions prises pendant les dix ans de croissance de ce cabinet.

Face à ces exemples, retenons alors qu'un regard sur les rites, les symboles et les valeurs facilite l'analyse d'une entreprise et peut dévoiler son état réel à un moment donné.

### *Étape 2 : identifier les premiers axes de corrections*

L'inventaire des rites, des symboles et des valeurs de l'unité organisationnelle reflète son état du moment. Une première vérification s'impose alors : les rites, symboles et valeurs en place sont-ils en cohérence avec l'état idéal souhaité par les dirigeants ? C'est à ce stade que l'on peut (en principe) identifier les premiers axes de travail, les axes de corrections, pouvant induire les projets de transformation nécessaires. Ainsi, on pourrait partir du principe qu'une entreprise qui souhaite promouvoir la valeur de la convivialité a besoin des rites et des symboles qui renforcent cette valeur.

Il convient aussi de prendre en compte les enjeux sectoriels et les stratégies identifiées et sélectionnées.

### *Étape 3 : prendre en compte les enjeux et la stratégie*

Les « souhaits » des dirigeants pour un état idéal de l'entreprise portent, par ailleurs, l'empreinte de leur devoir, à savoir l'identification des problèmes et des opportunités pour l'entreprise dans son ensemble, ainsi que la prise de mesures nécessaires pour garantir le succès à long terme. Ces impératifs donnent lieu à des projets de transformation, que ce soit l'augmentation de la performance managériale, les fusions et acquisitions, ou autre. La prise en compte de la stratégie et des enjeux s'ajoute donc à la définition de l'état cible, définition qui s'avère être complète si les rites, les symboles et les valeurs appropriés y sont intégrés dès le départ. L'inventaire réalisé dans la première étape de notre approche est donc, nous le rappelons, une base de travail importante.

Lorsque l'entreprise de notre exemple eut atteint la taille de 85 consultants et de 15 person-

nes administratives (comptabilité, service juridique et financier, documentation), la direction souhaita accélérer le rythme de croissance, en proposant au marché des prestations de conseil nécessitant des équipes de projets plus importantes. Le cœur de métier avait été jusqu'alors la conduite du changement et l'on regrettait de ne pas être retenu pour des missions, en raison de l'absence de pôle constitué d'experts métiers autour de grands progiciels (SAP, Siebel, etc.). Il fut donc décidé d'accepter l'offre de rachat d'un grand cabinet anglo-saxon, leader sur ce marché.

Les enjeux de croissance et la stratégie pour y parvenir furent bien pris en compte et intégrés dans les décisions. Pourtant, la valeur de convivialité et le plaisir d'appartenir à cette organisation cédèrent dans les douze à quinze mois qui suivirent le rachat. Pourquoi ?

Les dirigeants du cabinet de notre exemple menaient les actions accompagnant le projet de transformation. Mais les rites, symboles et valeurs qui faisaient jusqu'alors sa culture n'étaient plus adaptés à la nouvelle organisation. Dans cette dernière, le café devenait payant et les pots du vendredi ainsi que les déjeuners d'anniversaire étaient supprimés, car non conformes à ses habitudes. Il va sans dire que, dans cette société, les dirigeants avaient de grands bureaux, ce qui contribuait à renforcer l'éloignement physique et mental entre les collaborateurs à différents niveaux de la hiérarchie. De surcroît, les « piliers de transformation » ne furent pas construits avec rigueur et le manque d'adaptation des rites, symboles et valeurs ne fit qu'aggraver la situation au lieu de la stabiliser.

#### *Étape 4 : stabiliser les projets de changement*

Au-delà de la prise en compte de l'importance des rites, symboles et valeurs, il faut, pour bien mener un projet de transformation, poser des piliers de transformation qui soulèvent les questions suivantes.

#### **Quel est l'impact sur l'organisation future ?**

Choisir une organisation centralisée ou décentralisée. Aligner la responsabilité des prises de décision et leur mise en application. Organiser les *business units* de manière comparable, afin qu'elles travaillent efficacement ensemble. Actualiser les descriptions de poste en fonction de la nouvelle organisation.

#### **Comment utiliser les compétences des collaborateurs dans la nouvelle organisation ?**

Définir et suivre les standards de compétence. Mesurer et contrôler le niveau de turnover. Mettre en place un plan de management des compétences qui suive la logique du cycle de vie du collaborateur dans l'entreprise.

#### **Comment assurer l'évolution des compétences des collaborateurs ?**

Considérer la formation comme un investissement plutôt qu'une dépense ; définir clairement qui aura la responsabilité de manager les ressources humaines ; faire du développement des compétences une partie explicite de la stratégie des ressources humaines ; définir les sessions de formation en commun ou individuelles ; mesurer les résultats ou la valeur ajoutée d'une formation.

#### **Quid de l'homogénéisation des salaires ?**

Définir et documenter le processus d'évaluation annuelle, voire semi-annuelle. Communiquer et faire accepter les ressources nécessaires pour alimenter de manière homogène le processus d'évaluation. Veiller au niveau de perception de l'équité des salaires payés à travers l'organisation. Définir les rémunérations en fonction de l'atteinte des objectifs communs et/ou individuels.

#### **Comment stabiliser l'efficacité des cadres dirigeants ?**

Définir le niveau d'investissement dans le développement des compétences de leadership (budget en temps, budget en euros). Veiller sur le niveau de confiance et de collaboration entre



les dirigeants et ses collaborateurs. Définir ou actualiser les styles et standards de leadership à utiliser à travers l'organisation.

### **Quelle communication est adaptée aux différents cibles pendant et après le processus de transformation ?**

Établir une stratégie de communication (interne *vs.* externe, court terme *vs.* long terme). Identifier les actions permettant de vérifier l'efficacité de la communication, tester et assurer la crédibilité de la communication officielle et officieuse.

### **Conclusion**

Au travers de plusieurs projets de transformation que nous avons pu accompagner ces dernières années, nous avons développé la conviction que, pour qu'un projet réussisse, il faut à la fois des rites, des symboles et des valeurs en

cohérence avec les enjeux et la stratégie de l'entreprise, ainsi que la construction rigoureuse de piliers de transformation. C'est en combinant ces éléments que l'on parvient à augmenter la réussite des projets de transformation. Autrement dit, ce sont ces piliers de transformation qui assurent le succès d'une politique d'entreprise. L'instauration des rites, des symboles et des valeurs appropriées peut parallèlement faciliter l'atteinte des objectifs identifiés.

Nous recommandons donc que tout dirigeant chargé d'un projet de transformation prête une attention particulière aux aspects de l'approche RSVP. C'est par cette méthode que les dirigeants pourront tenir le cap et mener à bien leurs projets. Une fois reconnus comme managers de transformation, ils devraient par ailleurs connaître une rapide progression dans leur carrière.

## **Bibliographie**

Bournois F., Gellrich S.F., « Le réseau social des communautés de duellistes en Allemagne : ses influences sur le comportement professionnel des dirigeants ». In Huault I. (dir.), *La construction sociale de l'entreprise : Autour des travaux de Mark Granovette*, EMS, 2002.

Hofstede G., *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Software of the mind*, Harper Collins, 1994.

Jardel J.-P., Loridon C., *Les rites dans l'entreprise : une nouvelle approche du temps*, Éditions d'Organisation, 2000.,

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>nd</sup> ed., Jossey-Bass, 1992.

# Le dirigeant face aux situations de crise

Christophe ROUX-DUFORT

La gestion de crise est une discipline récente qui s'impose lentement dans les entreprises, suite aux grandes crises qui ont secoué les années 1980 et 1990. Rapidement dépassé par le maelström d'une crise, les risques sont nombreux pour un dirigeant de ne plus être en mesure de garantir un processus de décision à la hauteur des enjeux. Seule la prévention et la préparation des équipes en amont facilitent la prise en charge de ces événements. Souvent sous-estimée, la phase post-crise débouche aussi sur des mesures de rééquilibrage des organisations propres à les rendre plus résilientes.

## Introduction

Depuis une dizaine d'années, la gestion de crise a acquis ses lettres de noblesse dans les entreprises et au sein des administrations. Il est loin le temps où la seule évocation d'une cellule de crise, d'un exercice ou d'une simulation déclenchait au mieux des sourires bienveillants, au pire des rejets viscéraux de la part des directions générales. Le discours des professionnels de la gestion de crise passe mieux et beaucoup d'entreprises ont investi dans les démarches qu'ils proposent. Même pour celles encore éloignées d'une préoccupation opérationnelle, on ne peut nier une écoute et un réel intérêt.

Il aura donc fallu attendre plusieurs années et quelques drames (Tchernobyl, crise du sang contaminé, crise de la vache folle, scandales financiers, ...) pour qu'enfin la prise en charge de ces événements puisse faire l'objet d'une attention certaine parmi les cercles responsables. Les crises des années 1990 ont fait prendre conscience à beaucoup de dirigeants que l'illusion d'immunité que certains pouvaient entrete-

nir était caduque. Force est de constater, pourtant, que l'épreuve du terrain ne débouche pas toujours sur des résultats à la hauteur des attentes. En apparence, le nombre de crises touchant des entreprises, des administrations ou des secteurs d'activité n'a pas diminué et le sentiment d'impuissance continue à prendre parfois le dessus. Des événements exceptionnels continuent de surgir, interpellant les entreprises sur leurs difficultés d'anticipation et de prise en charge. Autant d'événements qui secouent régulièrement l'actualité des entreprises et laissent fréquemment une impression de « rien ne va plus », en décalage avec les efforts de préparation régulièrement affichés par les organisations.

## Les principaux ingrédients d'une crise

En réalité, une crise rassemble trois principaux ingrédients qui perturbent la prise de décision et l'action des dirigeants au cœur du chaos : la convergence, les dérèglements et la remise en cause.

### *La convergence*

En situation de crise, l'entreprise se trouve projetée brutalement au centre d'un maelström dont elle n'appréhende ni la logique de mouvement, ni l'évolution. Une quantité d'informations et d'acteurs gravitent autour d'elle et exercent une pression inhabituelle et permanente qui réduit considérablement les marges de manœuvres stratégiques, opérationnelles et temporelles des dirigeants.

### *Les dérèglements*

La crise implique une mise en échec des modes de régulation et de gestion conventionnels. Ce qui fonctionne habituellement pour gérer l'entreprise ne fonctionne pas pour gérer la crise. Ces dysfonctionnements se manifestent à plusieurs niveaux. Il arrive ainsi de voir des équipes perdre totalement leurs repères en situation de crise, alors qu'en temps normal elles présentent les caractéristiques d'une équipe soudée et efficace.

### *La remise en cause*

La crise présente une situation qui renverse les évidences et pulvérise les fondements qui donnent le sentiment aux dirigeants d'évoluer dans un environnement ordonné. La crise est donc toujours une situation dans laquelle des hypothèses fondamentales tombent, précipitant ainsi l'entreprise dans un chaos temporaire mais réel.

### **La gestion de crise, état de l'art**

Les premiers travaux structurés sur la gestion de crise ont été réalisés vers 1980, aux États-Unis, puis en Europe. C'est en partant des grandes catastrophes comme Three Mile Island (mars 1979, États-Unis), Bhopal (décembre 1984, Inde) puis Exxon-Valdez (mars 1989, États-Unis) que les premiers chercheurs ont voulu comprendre comment ces accidents survenaient, quels étaient leur impact sur les entreprises et comment les entreprises les géraient. Bien que

rapidement suspectés de s'intéresser à des événements trop rares pour en généraliser des résultats, les chercheurs se sont rapidement orientés vers différents types de crise (crise produit, conflits sociaux majeurs, crise d'image et de réputation ou rumeurs) pour consolider leurs résultats. Ils sont parvenus à stabiliser des conclusions précieuses pour la pratique qui permettent, malgré les spécificités apparentes des situations à l'étude, d'identifier plusieurs invariants.

### *L'occurrence des crises*

Les crises sont le fruit d'une dynamique qui échappe brutalement au contrôle des organisations. Trois grandes écoles ont soutenu cette thèse, mais l'expliquent de différentes façons.

La première, initiée par Charles Perrow, sociologue américain, se fondant sur l'étude des catastrophes technologiques, forme l'hypothèse que les crises sont inhérentes aux systèmes techniques complexes. Ainsi des défaillances locales peuvent rapidement prendre des proportions importantes et s'étendre à l'ensemble d'une organisation, tant les possibilités de confinement sont faibles. On pourrait facilement généraliser ce propos en l'appliquant aux systèmes économiques et sociaux par ailleurs très dépendants des systèmes technologiques.

Sortant du contexte technique, une deuxième thèse invoque l'idée du contexte sensible. Pour les tenants de cette position, les crises se déclenchent sur des terrains fragilisés par un développement stratégique et organisationnel mal maîtrisé et des infrastructures défaillantes. Un exemple classique est l'accident industriel de Bhopal, où une fuite de gaz toxique surgissant dans une installation industrielle du centre de l'Inde, révèle brutalement l'absence de moyens de réponse et de confinement des populations et l'inadéquation des infrastructures d'urgence et de secours qui auraient permis de limiter les dégâts. Autrement dit, la crise résulte d'un événement déclencheur (*triggering event*) qui, en rentrant en résonance avec

un contexte fragile, s'amplifie considérablement. Ceci nous conduit à penser qu'un accident comme celui de Bhopal n'aurait jamais eu les mêmes proportions dans un contexte français ou américain. C'est le contexte qui fait la différence.

Une troisième thèse part de l'idée que les individus, par leurs actions et leurs décisions, déclenchent les situations de crise. En ce sens, elles sont le fruit de décisions humaines dont les résultats sont inattendus et contre-intuitifs. Cette situation provient fréquemment des perceptions et des préjugés qui dictent les décisions à prendre et déterminent la façon dont les événements évoluent, de sorte que ces décisions, s'inscrivant dans des réseaux d'action collectifs, créent des cercles vicieux qui enveniment des situations et amplifient les événements. Karl Weick est sans doute le chercheur ayant le plus contribué à expliquer en quoi une situation de crise est aussi créée par les acteurs eux-mêmes.

On retiendra de ces trois explications que tout développement, tout progrès et toute croissance engendrent leur propre vulnérabilité. La crise n'est donc pas exceptionnelle, mais témoigne d'un stade de développement au-delà duquel l'entreprise ne peut plus continuer sur les mêmes bases que celles qui l'ont portée jusqu'alors. C'est en cela que les crises prolifèrent et ne se propagent que sur des terrains fertiles. Elles sont l'aboutissement d'un processus d'accumulation de vulnérabilités que les individus ont pour partie laissé s'installer et qu'ils contribuent parfois à amplifier quand les décisions qu'ils prennent pour gérer les crises sont inadaptées. Les décisions sont d'autant plus difficiles à prendre que les crises mettent aussi à mal les fondements du processus de décision.

### **Les processus de décision en situation de crise**

Dans une crise, les processus de décision sont affectés et les façons d'agir s'en ressentent.

Les situations de crise favorisent la centralisation du pouvoir et la formalisation de la structure. Ceci s'explique parce que les dirigeants voient dans la crise une menace directe de leur légitimité et cherchent à reprendre rapidement les choses en main. À leurs yeux, une bonne gestion de crise peut se révéler une formidable opportunité de prouver des capacités de leadership hors du commun. Pour autant, leur capacité à absorber l'information est rapidement mise à l'épreuve et nécessite une gestion collective d'exception qui prend fréquemment la tournure d'une cellule de crise. Soumis néanmoins à une surcharge d'informations et à de fortes doses de stress, les décideurs manifestent souvent les symptômes suivants : concentration de l'attention sur le court terme, incapacité à percevoir les problèmes dans leur globalité, accroissement de la rigidité du jugement, difficultés à estimer les échéances temporelles et les conséquences à long terme de leurs actes.

Ainsi, l'expérience du stress engendre une diminution de la tolérance à la complexité et à l'ambiguïté et une rigidité cognitive propres à perturber considérablement la capacité de décision. Ce problème est d'autant plus important que les crises nécessitent précisément des capacités de réaction adéquates et rapides. Dans ces situations, plusieurs postures de décision peuvent être adoptées par les dirigeants. D'une part, ils sont plus enclins à se concentrer sur des solutions familières qu'ils ont déjà mises en œuvre dans d'autres contextes. D'autre part, ils présentent un comportement d'évitement de la décision qui s'illustre par des réactions classiques telles que le rejet de responsabilité, le conformisme aux procédures existantes, la temporisation, le déni de réalité ou plus simplement, la décision de ne pas décider.

### **Les phases de la gestion de crise**

Le contexte chaotique et la perturbation du processus de décision impliquent des dispositifs de gestion particuliers qui ne peuvent que difficilement s'improviser au cœur de la situation. Les

principaux travaux insistent sur différentes étapes dans la gestion de crise : gestion de l'urgence, prévention et anticipation, veille, retour d'expérience et apprentissage.

### *La gestion de l'urgence*

De nombreux travaux ont cherché à identifier les meilleures pratiques de la gestion de l'urgence : dispositifs d'alerte et de mobilisation, mise en place d'une cellule de crise, activation des procédures d'urgence et sauvegarde, plan de communication de crise, etc. Il s'agit de réduire les impacts de la crise, puis de reprendre la main sur les événements. Pour que cette phase soit efficace, les dispositifs de gestion de crise doivent s'appuyer également sur un travail d'anticipation et de préparation des équipes.

### *L'anticipation, la prévention et la préparation*

Il s'agit ici de travailler sur des scénarios de crise redoutés, en s'appuyant sur les analyses de risque disponibles, non pour prédire les crises, mais pour accroître le niveau de vigilance de l'entreprise et identifier les vulnérabilités présentes qui pourraient dresser le lit d'une crise future. Cette phase consiste aussi à former les membres des cellules de crise aux méthodes de travail en cellule, voire à la gestion des médias, afin d'optimiser leur efficacité opérationnelle, puis à mettre en place des dispositifs de réduction des risques et des plans de sauvegardes et de continuité de l'activité.

### *La veille*

Les deux phases précédentes sont à présent relativement claires dans les milieux académiques et professionnels. Elles sont d'ailleurs souvent considérées comme le principal centre d'inertie de la gestion de crise. Cette démarche ignore pourtant d'autres caractéristiques des crises qui appellent d'autres formes de gestion. Parmi ces caractéristiques, conformes par ailleurs avec la thèse selon laquelle une crise se déclenche toujours sur un terrain fragilisé, les

crises sont souvent précédées de signes avant-coureurs qui laissent présager l'existence d'une généalogie de la crise et d'étapes. Fort de ce constat, la gestion de crise consiste aussi, dans sa phase la plus amont, à tracer des signaux de fragilité et d'alerte au regard de certains risques redoutés. Les pratiques de veille ou d'intelligence font donc partie de l'arsenal de la gestion de crise et ont vocation à étendre les champs d'investigation et de vigilance des dirigeants.

### *L'apprentissage et le retour d'expérience*

Autre caractéristique sous-estimée, les crises sont fréquemment analysées comme des révélateurs. En accélérant les ruptures, elles dévoilent aussi des déséquilibres et des dysfonctionnements que nous n'aurions peut-être jamais vus si la crise ne s'était pas produite. En ce sens, elles sont porteuses d'un enseignement précieux pour ceux qui savent les exploiter. Ceci nous renvoie à une dernière phase de la gestion de crise, appelée dans certaines industries, le retour d'expérience, que nous appellerons ici la phase d'apprentissage et de capitalisation dont les objectifs sont d'exploiter la crise aux fins d'une évolution et d'une transformation de l'organisation. C'est à cette étape que les dirigeants sont mis dans la position inédite de donner un sens nouveau à leur action.

## **Les conseils opérationnels**

### *Pendant la crise*

La décision la plus difficile à prendre en crise est celle de décider que l'on est en crise. Elle nécessite de reconnaître la gravité de la situation et d'en évaluer les prémices assez tôt pour que les organisations et les ressources soient rapidement mobilisées. Or, il est souvent difficile d'estimer le potentiel de crise d'une situation et plus encore, de prendre la décision d'aligner une organisation d'exception, car on court le risque de déclencher sa propre crise si la situation n'exige pas une réponse sur le

mode crise, ou celui d'être perçu comme irresponsable si la réaction intervient trop tard. La détection de l'entrée en crise nécessite donc une préparation en amont qui porte sur la définition de ce qu'est la crise pour l'entreprise et la caractérisation de seuils critiques qui, s'ils sont dépassés, indiquent le passage en mode alerte ou en mode crise. Une petite cellule de crise pourra être réunie sur l'initiative d'un membre du comité de direction d'astreinte pour évaluer la situation et statuer sur la gravité et le potentiel de contrôle.

Au début d'une crise, une phase de sidération ou de déstabilisation peut paralyser la capacité de réaction des dirigeants. Cette phase est normale si elle ne dure pas, car elle ralentit la prise en charge de la crise et réduit par la suite les marges de manœuvre. Là encore, une préparation amont des équipes et notamment, la mise sur pied d'une cellule de crise formée et entraînée, permettent de gagner du temps pour ne pas se laisser prendre par le chaos initial. Bien entendu, ces dispositifs ne garantissent pas le succès, mais donnent des points de repères aux équipes pour travailler sur le mode crise. Il est très anxiogène pour les dirigeants de ne pas avoir de repères de décision et de gestion pour faire face à une situation qui est elle-même hors norme.

En revanche, si rien n'est prévu, il est préférable pour le dirigeant de ne pas former une cellule de crise pour l'occasion. Les modalités de travail en cellule ne s'improvisent pas. En ce sens, il ne sert à rien d'ajouter de la complexité ou de la confusion au sein d'une équipe, en mettant sur pied une cellule de crise, si personne n'en a jamais entendu parler auparavant. Ce dispositif doit faciliter une stratégie souvent payante, mais difficile à mettre en place : l'occupation du terrain. Tous les espaces laissés notamment par une réponse trop lente aux événements seront comblés par d'autres acteurs qui utilisent la crise pour faire valoir des intérêts spécifiques. Il est donc critique de prendre des positions claires, y compris en matière de

communication auprès des acteurs concernés par la crise, et de mettre sur pied des modalités de travail et de régulation spécifiques auprès de chacun d'eux. L'identification de la carte des acteurs, dès le départ, peut s'avérer être d'une aide efficace pour soutenir ce plan d'action.

### **Avant la crise**

Se préparer à la gestion de crise ne requiert pas forcément des organisations et des procédures lourdes. La mise en place d'un dispositif minimum peut aider à rationaliser les décisions initiales et se présenter plus sereinement sur le terrain de crise. On retrouve les éléments d'une fusée à trois étages, comme le montre la suite de ce texte.

#### *La mise en place d'un dispositif d'alerte*

Il passe souvent par la conception d'outils de veille et de détection de signaux d'alerte, l'élaboration d'un mécanisme d'information et de mobilisation de la cellule de crise, l'organisation d'un système d'astreinte des membres de la cellule et la préparation de fiches réflexes au sein de cette cellule. Ces différents ingrédients permettent une mobilisation et une prise en charge rapide de la situation lorsqu'elle se produit.

#### *L'organisation opérationnelle et stratégique de la cellule de crise*

Pour faire face à une crise, deux niveaux de décision doivent être maintenus. Le premier niveau est opérationnel. C'est la cellule de crise qui l'incarne. Sa mission consiste à répondre à l'urgence de la situation sous le contrôle d'un coordinateur chargé d'orchestrer les plans d'action. Saisie par l'urgence et la pression, une cellule perd rapidement sa capacité de prise de recul. Pour ces raisons, le cadrage et la validation stratégique de ses décisions doivent être garantis par l'équipe de dirigeants qui, souvent, ne participe pas directement aux travaux de la



cellule de crise. Cette distance est importante, afin que le groupe de dirigeants conserve le recul nécessaire à une intervention sereine dans la gestion des événements.

### *La formation et la préparation des équipes*

Elles se fondent fréquemment sur la mise en place d'exercices et de simulations dont les objectifs doivent être d'éprouver une organisation de crise conçue préalablement. Ces simulations doivent avoir lieu régulièrement (une fois tous les deux ans) et impliquer les acteurs critiques qui seraient exposés en cas de crise : dirigeants, managers, experts et éventuellement, certains acteurs extérieurs. Le scénario ne doit pas reproduire des événements familiers pour ne pas donner l'impression de *déjà vu*, mais doit éviter également des situations trop extrêmes qui sont peu crédibles et souvent démotivantes pour les personnes impliquées.

### **Après la crise**

Les crises sont utiles. Une meilleure compréhension de leurs ressorts se profile au moment du retour d'expérience, où l'on s'interroge sur ce qu'il est utile de retenir. Lorsqu'il est aménagé, ce temps d'apprentissage aide les dirigeants à analyser la gestion de la crise *stricto*

*sensu*, évaluer la prise en charge initiale de l'événement déclencheur et rechercher ses causes directes, puis identifier plus amont les déséquilibres et le contexte qui ont rendu la crise possible. Chaque niveau d'analyse pose des difficultés croissantes. Autant il peut être aisé et rapide d'analyser la façon dont on a géré une crise ou de faire la lumière sur son événement déclencheur, autant il est plus délicat de lever le voile sur le contexte organisationnel qui a précipité la crise. On abandonne souvent l'analyse tant le questionnement devient difficile à mener et à approfondir sans risquer de faire resurgir une culpabilité paralysante. Ce faisant, on garantit que l'entreprise saura mieux prendre en charge les crises lorsqu'elles se reproduiront. On conseillera donc encore plus de communication, une meilleure coordination des moyens, des formations complémentaires pour les équipes d'intervention, un réglage des procédures d'alerte et de mobilisation. En pratique, peu d'entreprises prennent le temps du retour d'expérience, tant la crise est souvent considérée comme un événement exceptionnel dont la portée n'est pas toujours vue comme significative pour leur avenir. On perd ici un moment précieux d'apprentissage et des opportunités de changement pourtant utiles pour mieux gérer les crises par la suite, au mieux les éviter.

## **Bibliographie**

- Guilhou X., Lagadec P., *La fin du risque zéro*, Eyrolles Les Échos, 2002.
- Lagadec P., *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, MacGraw-Hill, 1991.
- Pauchant T.C., I.I. Mitroff, *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, coll. « Presses HEC », Québec-Amérique, 1995.
- Roux-Dufort C., *Gérer et décider en situation de crise. Outils de diagnostic, de prévention et de décision*, Dunod, 2003.
- Shrivastava P., *Bhopal. Anatomy of a crisis*, Harper and Collins, 1987.

# Dirigeants et gestion de crise

Patrick O'QUIN

La crise fait de plus en plus fréquemment partie des risques auxquels le chef d'entreprise doit faire face. Y faire face quand elle arrive est une nécessité absolue. S'y préparer est possible. Gérer la crise, cela ne se réduit pas à la communication de crise. En tant que dirigeant, vous avez un rôle clé à jouer avant, pendant et après la crise.

*« Quand on ne sait rien, on prévoit tout ; quand on sait tout, on ne prévoit rien. »*

## Introduction

Dans une société de plus en plus mondialisée, où l'information et la rumeur circulent de plus en plus facilement, où les citoyens-consommateurs sont de plus en plus réticents à courir le moindre risque, les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées à des situations généralement qualifiées de « crises ». Pour se limiter à la France et aux cas ayant mis en cause des entreprises, il n'est qu'à citer la crise de la vache folle, le scandale du sang contaminé, les morts de la listeria, la légionellose dans le Nord. De nombreuses autres situations, moins médiatisées ou moins spectaculaires, n'en ont pas moins affecté très sérieusement certaines entreprises qui parfois ne s'en sont pas relevées.

Les entreprises sont pourtant habituées à gérer les interactions entre les acteurs économiques et sociaux. C'est un élément traditionnel du contexte dans lequel elles exercent leur activité. Mais des éléments nouveaux se développent qui perturbent les éléments de régulation

auxquelles elles avaient traditionnellement recours.

Les attentes des partenaires sociaux, des clients et de l'opinion publique à l'égard de l'entreprise ont évolué et ces différents acteurs attendent de l'entreprise davantage qu'un produit ; les pouvoirs publics, élus comme gouvernement, administration ou magistrats, se mettent à l'unisson de la société civile et exigent de l'entreprise des engagements qu'elle ne peut pas toujours tenir ; les media, aiguillonnés par les réseaux internet, sont toujours plus insistants et à la recherche du scoop, particulièrement s'ils touchent entreprises ou personnalités connues.

De nouveaux acteurs n'hésitent plus à interpellier les entreprises : les riverains des usines, les associations de défense, de protection, de consommateurs, etc. De nouveaux thèmes impliquant les entreprises se développent également, en particulier autour des notions de « développement durable », de « responsabilité sociale » ou d'« éthique ».

Tous ces éléments, que les chefs d'entreprises n'ont pas traditionnellement l'habitude de considérer dans leurs décisions quotidiennes ou stratégiques, sont désormais susceptibles de conduire à des situations non maîtrisées, à des « crises ». Les dirigeants doivent désormais prendre en compte, de façon explicite, la dimension « gestion de crise » dans leurs décisions managériales, non seulement en période de crise mais aussi par « temps calme ».

### Quelques principes d'action

En nous appuyant sur des expériences vécues comme coordonnateur de la gestion de crise dans un groupe international, nous pouvons dégager quelques principes d'action qui ne prétendent pas refléter une vérité universelle, transposable à tous les types d'entreprises et à tous les secteurs d'activité.

#### *Le prêt-à-porter, ça n'existe pas !*

Des discussions menées avec des homologues et des contacts avec des cabinets de gestion de crise, ressort la conviction qu'il n'est pas possible de décalquer organisations ou procédures. Vous ne pouvez pas plaquer sur votre organisation ce qui fonctionne dans une autre entreprise, même si cela y fonctionne bien.

Votre procédure de gestion de crise doit donc être « sur mesure », car elle doit tenir compte de la structure de l'entreprise, mais aussi de sa culture : les organigrammes ne disent pas tout et, en période de crise, les non-dits, les antagonismes latents et les imperfections de management vont souvent se faire jour. Si votre organisation de crise est un simple décalque de ce qui existe ailleurs, il est vraisemblable que les procédures d'alerte et de reporting, le fonctionnement de la cellule de crise ou l'exécution de ses décisions ne seront pas optimales.

Une double recommandation, si vous avez recours au service d'une agence de gestion de crise, ce qui vous sera souvent d'un grand secours :

- analysez bien ce que vous attendez de l'agence, pour éviter que celle-ci ne vous propose une solution en « prêt à porter », et déterminez quelles sont les spécificités de votre entreprise, pour vous assurer que l'agence les prend bien en compte ;
- ne choisissez pas seulement une « agence », mais des consultants avec lesquels vous devez être pleinement en phase : en période de crise, vous serez amenés à vous mettre à nu devant ces consultants ; cela ne pourra se faire que si vous êtes en pleine confiance avec eux.

#### *Crise, rupture et incertitudes : il n'existe pas de modèle*

Une crise, c'est évidemment une situation imprévue, dont vous ne maîtrisez pas ou plus le déroulement. Pourtant, gérer une crise, cela se prépare même si les risques émergents ont mis à mal les vieux schémas de préparation et de prévention. Se préparer à la crise, c'est donc apprendre en priorité à imaginer l'imprévisible et à gérer la surprise. Au-delà de ces formules-choc, divers événements récents (attentats du 11 septembre, pneumopathie en Asie du Sud-Est, etc.) ont en effet illustré la nécessité pour les entreprises, surtout celles présentes à l'international, de s'informer sur la réalité des événements, de réagir vite et de ne pas se laisser enfermer dans des schémas traditionnels de gestion de crise.

En outre, il vous sera toujours plus facile de gérer une crise « interne », née du fait de votre entreprise, telle qu'un produit défectueux ou une pollution générée par un de vos établissements. Il vous sera plus délicat de gérer une crise issue de votre environnement économique ou politique, comme la fermeture d'une frontière, à titre de précaution sanitaire ou de rétorsion politique, et qui vous prive de matières premières. L'expérience de ces dernières années a démontré que les répercussions de ce type d'événements sur les entreprises ne peuvent plus être ignorées : les menaces terroristes,

la psychose née des menaces d'anthrax, la grippe aviaire, autant d'expériences récentes qui, nées ailleurs et sans la responsabilité directe d'entreprises, ont eu des répercussions sur la vie quotidienne et les décisions des entreprises.

### *Un homme averti en vaut deux*

Ces exemples ne doivent pas être pris comme des prétextes pour ne rien faire, mais au contraire, comme des aiguillons pour mieux se préparer.

La prévention de crise, ce n'est pas imaginer des scénarios ou faire des simulations de crise. Ces méthodes peuvent sûrement aider à se préparer, mais on ne pourra jamais imaginer tous les scénarios de crise, on ne pourra jamais s'entraîner à faire face à toutes les situations de crise possibles. Car nous l'avons déjà dit, en matière de crise, même l'inimaginable est possible.

La prévention de crise, à nos yeux, c'est d'abord un état d'esprit. Celui de la veille et de l'écoute. La crise est toujours précédée de signes avant-coureurs et les services américains avaient bien perçu des éléments annonciateurs des attentats du 11 septembre. Mais ces signes, il faut savoir les identifier et les interpréter. Et c'est là que les méthodes sont impuissantes à tout préparer. Le « flair », la curiosité, l'ouverture, la capacité de relier les événements entre eux pour les rendre signifiants, cela ne s'apprend pas. Mais, cet état d'esprit, vous pouvez l'insuffler à vos collaborateurs et les rendre attentifs à tout ce qui sort de l'ordinaire, les inciter à écouter les « signaux faibles », mais aussi à élargir leur champ de vision.

La prévention de crise, c'est aussi la mise en place de procédure et de cadre de gestion de la crise. Non pas pour créer des carcans, mais pour faciliter la circulation de l'information et la prise de décision quand la crise sera là. Les voies de reporting, les lieux de réunion, les outils de transmission sont des moyens. S'ils sont prévus avant la crise, vous pourrez vous consacrer, en période de tension, aux solutions

et aux décisions stratégiques, sans avoir à vous préoccuper de la logistique.

### *Communiquer n'est pas gérer*

Trop souvent, et les cabinets de crise y poussent souvent, la « gestion de crise » semble se réduire à une « communication sur la crise ».

Notre conviction est que, si la communication est souvent un élément majeur dans la crise, elle n'en est ni une condition (il peut y avoir des crises sans communication, au moins sans communication externe), ni une obligation (on peut choisir de ne pas communiquer). *A fortiori*, la communication ne doit pas être transformée en une fin en soi : il ne faut pas prendre des décisions uniquement sur la base d'une éventuelle communication sur ces mesures.

### *Il faut savoir terminer une crise*

Souvent oubliée, la sortie de crise est indispensable :

- psychologiquement, pour des collaborateurs éprouvés, il est important de constater que la page est tournée et cette sortie de crise doit être l'occasion de les remercier pour les efforts fournis dans une période difficile et les remotiver car, après la tension vécue parfois pendant plusieurs semaines, le retour au « *business as usual* » n'est pas évident, d'autant plus qu'il faudra souvent rattraper le retard accumulé pendant la période où les énergies étaient concentrées sur la gestion de crise ;
- opérationnellement, la sortie de crise doit se concrétiser par un retour d'expérience qui permettra d'identifier ce qui a bien, ou moins bien, fonctionné, en termes de procédure de gestion de crise, de préciser les causes, même lointaines, de la crise et d'arrêter un plan d'action pour éviter la répétition d'une crise similaire et améliorer les procédures de gestion de crise.

### *Sans chef, pas d'organisation de crise*

Le dirigeant d'entreprise a un rôle clé à jouer avant, pendant et après la crise. C'est lui seul qui peut mobiliser ses collaborateurs et catalyser les énergies dans cette période difficile.

Avant la crise, c'est lui qui doit créer dans sa structure les conditions de l'anticipation des crises et s'assurer de la préparation de l'entreprise pour faire face à une crise éventuelle. Formation des intervenants potentiels, audits des procédures, simulation sont quelques-uns des outils utilisables à cet effet. Mais le dirigeant lui-même doit s'impliquer personnellement dans la réflexion et les interrogations stratégiques sur son environnement et sur les éléments qui pourraient, en interne ou en externe, se traduire par des crises pour son organisation.

Pendant la crise, il doit se rendre disponible le plus tôt possible pour s'impliquer directement dans la gestion de crise, présider les réunions de la cellule de crise, organiser le travail de ses collaborateurs et pouvoir se concentrer sur les décisions majeures.

Après la crise, c'est lui qui validera le plan d'actions correctives et vérifiera sa mise en œuvre.

Mais le dirigeant doit surtout convaincre ses collaborateurs que faire remonter une information sur une crise potentielle n'est pas répréhensible, mais que toute tentative de dissimulation d'une situation de crise potentielle sera sanctionnée. C'est, d'après notre expérience, une condition *sine qua non* à la mise en place efficace de tout système de gestion de crise.

## Bibliographie

- Tran Thanh Tam E., Peslouan T. de, *Manager les situations difficiles*, Éditions d'Organisation, 2004.  
 Bartlett R., *Dancing with the devil*, Leatherhead Publishing, 1999.  
 Lagadec P., *La Fin du risque zéro*, Eyrolles, 2002.  
 Tubiana M., Vrousos C. et al., *Risque et société*, Nucléon 1999.  
 Revue consacrée aux crises alimentaires : *Revue Française de Marketing*, n° 183-184, 2001.

# La réponse stratégique à l'échec d'une tentative d'OPA

Sayan CHATTERJEE, Jeffrey S. HARRISON, Donald D. BERGH<sup>1</sup>

Les entreprises qui sont dirigées avec efficacité seront peut-être moins obligées de procéder à des changements de stratégie pendant une période de crise. Nous démontrons cette hypothèse, en étudiant les changements opérés dans des entreprises cibles après l'échec d'une tentative d'OPA. Nous avons observé que les opérations de recentrage (*refocusing*) étaient moins nombreuses dans les entreprises dont les administrateurs internes ne sont pas des actionnaires importants ou dont le nombre d'administrateurs externes sont des actionnaires significatifs ; deux critères qui vont dans le sens d'une plus grande indépendance du conseil d'administration. Il en ressort qu'une gouvernance efficace avant la tentative d'OPA se traduit par une stratégie de diversification qui rend inutile des changements, même après un choc important.

## Introduction

L'influence du type de gouvernance sur les performances d'une organisation est le sujet de nombreux débats. Une des idées au centre de ceux-ci est que les conseils d'administration ayant certaines caractéristiques, comme un nombre élevé d'administrateurs indépendants, ont plus de chances d'amener les dirigeants à agir de manière responsable en faveur des actionnaires, ce qui devrait favoriser de meilleures performances. Malgré des années de travaux sur la question, les chercheurs ne sont pas parvenus à démontrer qu'un système donné de gouvernance, quel qu'il soit, aboutissait invariablement à des résultats supérieurs de l'entreprise. La

nature peu concluante de ces recherches peut être expliquée de plusieurs façons. D'abord, il est possible que nous mesurions tout simplement le mauvais critère. Par exemple, des recherches récentes suggèrent que nous devrions étudier le fonctionnement du conseil d'administration plutôt que sa composition.

Une autre explication est que les entreprises par action sont organisées de telle manière que, dans la plupart des cas, ni les membres du conseil d'administration ni les actionnaires, individuellement ou collectivement, n'ont assez de pouvoir pour modifier ce que le management a décidé de faire ; en tout cas, pas dans le laps de temps auquel s'appliquent les travaux

1. Traduit de l'anglais. Tiré de Chatterjee S., Harrison J.S., Bergh D.D., « Failed Takeover Attempts, Corporate Governance, and Refocusing ». *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003.



de la plupart des chercheurs. Il se pourrait également que le type de gouvernance n'ait pas d'influence sur le comportement de l'entreprise dans des circonstances ordinaires, mais pourrait faire la différence à des moments de tension ou de changement de l'organisation. Nous avons décidé de vérifier cette idée, en cherchant à savoir si les entreprises modifiaient leur stratégie à la suite d'une OPA manquée. Nous avons établi que les caractéristiques du conseil d'administration contribuent à décider si l'entreprise procède ou non à un recentrage après une telle tentative.

### Le contexte de l'étude

Dans les sociétés cotées, les dirigeants sont les agents des actionnaires. En cette qualité, ils sont moralement et légalement tenus de conduire les affaires de leur entreprise d'une manière qui tienne compte de l'intérêt des actionnaires. Cependant, il arrive que des dirigeants fassent des choses qui sont dans leur intérêt aux dépens de celui des actionnaires. Un exemple de ces comportements consiste à « se tailler un empire », comme l'on dit parfois. Ceci se produit lorsque les dirigeants se lancent dans une croissance rapide à coups d'acquisitions, dans le but d'augmenter leurs salaires et/ou leur sphère d'influence. Certes, il n'y a rien à redire quand la croissance maximise la valeur actionnariale.

Mais de nombreuses données concernant les fusions et acquisitions montrent que celles-ci ne constituent pas une méthode de croissance particulièrement profitable. Les acquisitions d'activités disparates, notamment, s'accompagnent fréquemment de piètres performances et d'importants désinvestissements par la suite. Parmi d'autres cas de problèmes avec la relation d'agence, on peut citer les rémunérations et les avantages excessifs.

### *La nécessité d'une gouvernance efficace*

Les conseils d'administration sont mis en place pour protéger les intérêts des actionnaires.

Cependant, si les administrateurs sont également des dirigeants de l'entreprise, l'on peut craindre qu'ils ne soient pas aussi vigilants en ce qui concerne les intérêts des actionnaires. En revanche, un conseil d'administration très indépendant serait plus enclin à surveiller de près les agissements des principaux dirigeants.

Si les dispositifs internes de gouvernance ne sont pas en mesure d'assurer un comportement responsable des principaux dirigeants, la gouvernance externe peut jouer un rôle plus important. Par exemple, des sociétés d'investissement, comme les fonds de pension, peuvent détenir des blocs importants d'actions. Si les analystes de ces sociétés estiment que les dirigeants agissent d'une manière qui n'est pas conforme aux intérêts des actionnaires, ils peuvent exercer des pressions légales ou informelles pour corriger ces comportements irresponsables.

Au sens économique le plus large, les OPA peuvent être considérées comme un mécanisme de gouvernance extérieure, car elles reposent souvent sur la perspective de voir les dirigeants de l'entreprise initiatrice mieux gérer les actifs de l'entreprise cible que ses dirigeants actuels.

### *Les effets de différents types de gouvernance*

Les stratégies de diversification fournissent un excellent contexte pour étudier les effets de différents types de gouvernance. Une série de recherches très convaincantes a mis en évidence deux phénomènes concernant la diversification des grandes entreprises.

Le premier se rapporte à la relative popularité des stratégies de diversification disparate conduites par de nombreuses entreprises dans les années 1960 et 1970, qui ont eu un effet négatif sur la valeur de ces entreprises. Il est même apparu une « décote de conglomérat », à savoir que les analystes réduisaient la valeur des actions des entreprises qui étaient très largement diversifiées.

Le second phénomène est la vague de recentrage qui est apparue dans les années 1980 et qui se poursuit encore aujourd'hui, dans une certaine mesure. De grandes entreprises ont sensiblement réduit leur diversification depuis la fin de la vague des conglomérats et le recentrage sur des activités moins diverses a engendré de meilleurs résultats financiers. Par exemple, dans les années 1980, Beatrice Foods a revendu toutes les entreprises qu'elle avait acquises dans les années 1960 et 1970.

Il faut cependant noter que toutes les stratégies de diversification n'ont pas été des échecs. Par exemple, General Electric a eu beaucoup de réussite avec un portefeuille d'entreprises très diversifiées.

Compte tenu de ces tendances et de leurs implications sur les performances, l'on peut se demander si le type de gouvernance a eu une quelconque influence sur les décisions des entreprises de modifier leurs stratégies dans le sens d'un recentrage sur un champ plus restreint d'activités. La période qui suit une tentative manquée d'OPA est un excellent moment pour étudier de tels changements, car c'est un moment où il a de fortes chances pour que les membres du conseil d'administration et les principaux dirigeants passent en revue les stratégies de leur entreprise. En d'autres termes, la tentative d'OPA a servi de catalyseur du changement, si un changement était nécessaire. Nous pensons qu'un changement sera plus probablement nécessaire là où la gouvernance a été faible.

À l'inverse, dans une entreprise bien gouvernée le changement de stratégie sera moins nécessaire, car les membres du conseil d'administration avaient déjà l'habitude d'étudier attentivement les stratégies de l'entreprise.

### **Notre étude : le phénomène du recentrage**

Nous avons passé en revue les plus grandes OPA manquées entre 1981 et 1991, telles qu'elles ont été relatées dans le magazine *Mergers and Acquisition*. Nous avons choisi les années 1980 parce que, comme nous l'avons dit plus haut, il

y avait une forte tendance au recentrage à cette époque. Toutes les données nécessaires étaient disponibles pour les 76 entreprises concernées. Les informations sur les types de gouvernance ont été obtenues de diverses sources publiques.

Le phénomène le plus intéressant était le recentrage. Pour décider si une entreprise avait décidé de se recentrer au cours des quatre années après l'échec de l'OPA, nous avons lu tous les articles concernant l'entreprise dont le titre semblait relater un éventuel recentrage de ses activités, comme la vente d'une usine ou un désinvestissement. Nous avons également recherché dans tous les articles le mot « restructuration ». Lexis/Nexis et le service Dow Jones News Retrieval ont été utilisés pour ces recherches.

Nous avons mesuré un certain nombre de variables largement utilisées pour estimer si le type de gouvernance a influé sur la décision de recentrer. Sur la base de recherches précédentes, nous avons établi qu'une gouvernance vigilante serait associée à une proportion importante d'administrateurs extérieurs (sans contrats d'emploi en cours ou anciens), une petite proportion d'actions détenues par des dirigeants de l'entreprise ou le CEO, la détention par des administrateurs extérieurs d'un nombre important d'actions, et un président du conseil d'administration qui ne soit pas également le CEO. Nous considérons les entreprises présentant ces caractéristiques comme ayant un système de gouvernance indépendant. Nous avons également recherché les facteurs associés à la gouvernance extérieure en incluant une variable représentant la proportion d'actions détenues par des actionnaires significatifs (5% ou plus des actions en circulation). Parmi les autres variables de contrôle, citons le taux de renouvellement du CEO, le climat des affaires, la taille de l'entreprise, l'endettement, l'existence de dispositifs anti-OPA (pilules empoisonnées), la taille du conseil d'administration et le niveau de diversification initiale de l'entreprise. Une régression logistique a été utilisée pour tester

statistiquement l'hypothèse que des entreprises dont le conseil d'administration est moins indépendant auront plus de chances de procéder à un recentrage dans les quatre années suivant une OPA manquée.

## Conclusion

Les entreprises qui ont une structure moins indépendante de leur conseil d'administration avaient davantage tendance à se recentrer, après une tentative d'OPA manquée. Plus précisément, un nombre élevé de recentrages a été observé dans les entreprises, où le niveau des administrateurs internes était élevé et où les administrateurs extérieurs détenaient peu d'actions. Nous pensons que cela est dû au fait qu'un conseil d'administration indépendant sera plus vigilant, en ce qui concerne les stratégies de l'entreprise. En conséquence, un choc

comme une OPA hostile n'est pas susceptible de provoquer des changements de stratégie.

Cette étude permet de démontrer que le type de gouvernance a son importance dans les moments de tension de la vie d'une organisation. Des entreprises qui sont mal gouvernées peuvent vivre tranquilles longtemps. Mais une tentative d'OPA est un sérieux avertissement et un signe que les performances de l'entreprise ne sont pas optimales. Les entreprises qui avaient une gouvernance intéressante n'ont pas dû changer. C'est pourquoi, en ce qui concerne le management, un conseil d'administration plus indépendant dirigera probablement l'entreprise plus efficacement. Ces conclusions ne mettent aucunement fin aux recherches sur les procédures de gouvernance. En définitive, la bonne gouvernance découle à la fois d'un bon organigramme et de procédures efficaces.

## Bibliographie

- Chatterjee S., « Sources of value in takeovers : synergy or restructuring-Implications for target and bidder firms ». *Strategic Management Journal*, n° 13, 1992.
- Chatterjee S., Harrison J.S., « Corporate governance », in M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (ed.), *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, Blackwell, 2001.
- Chatterjee S., Harrison J.S., Bergh D.D., « Failed Takeover Attempts, Corporate Governance, and Refocusing ». *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003.
- Daily C.M., « Governance patterns in bankruptcy reorganizations ». *Strategic Management Journal*, n° 17, 1996.
- Dalton D.R., Daily C.M., Ellstrand A.E., Johnson J.L., « Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, financial performance ». *Strategic Management Journal*, n° 19, 1998.

# Le chef militaire en gestion de crise

Bernard GUEVEL

Le chef d'état-major des armées (CEMA) est la pierre angulaire de l'édifice bâti pour mener une opération militaire. Impliqué dans les processus de définition du modèle d'armée de demain pour répondre aux menaces du futur, conseiller militaire du gouvernement avec lequel il est en contact permanent, il est responsable de la préparation militaire des opérations et commandant opérationnel des forces françaises. Il dialogue constamment avec les chefs militaires d'une opération à laquelle la France participe.

## Introduction

La Défense, deuxième budget de l'État, participe naturellement aux démarches de management dans un souci de recherche de la performance pour une mobilisation optimale des ressources. Elle a d'ailleurs créé à l'École militaire son propre centre de formation au management (CFMD). Cette démarche itérative visant l'efficacité, c'est-à-dire le meilleur ratio qualité/coût, concerne la préparation des forces militaires, l'acquisition et le maintien en condition des équipements, la gestion des ressources humaines, la formation des personnels.

Mais la particularité de l'entreprise Défense est que son état de fonctionnement permanent, surtout depuis la fin de la Guerre froide pendant laquelle la dissuasion nucléaire assurait un équilibre stable sur une bonne partie de la planète, c'est l'état de crise. C'est un état insatisfaisant qui est un constat d'échec de la prévention dans de nombreuses régions du monde. C'est de cette instabilité que les militaires tirent aujourd'hui leur raison d'être. Ils ont pour mis-

sion, si possible d'anticiper la crise, de toute façon de s'y préparer et si nécessaire, de la résoudre par des moyens militaires engagés dans des opérations de guerre, en s'adaptant à chaque instant à son évolution. Autant de défis lancés à « la Haute autorité militaire ». Pour comprendre son rôle dans la gestion des crises et des conflits, il convient d'abord de préciser les responsabilités respectives des autorités de la défense nationale.

## La place du chef militaire dans la défense

La Constitution de 1958 et le décret du 8 février 1982 fixent précisément les responsabilités des autorités politiques et des chefs militaires.

Le chef de l'État est le chef des armées. Il préside les conseils de défense au cours desquels sont prises les grandes décisions et les orientations en matière de défense. Il est le garant de l'indépendance nationale, de l'intégrité territoriale et du respect des traités.

Le Premier ministre est responsable de la défense nationale. Il assure la direction générale et la direction militaire de la défense. Il décide de la préparation et de la conduite supérieure des opérations.

Le ministre de la Défense exécute la politique militaire de la défense : organisation, gestion, mise en condition. Il a autorité sur l'ensemble des forces et des services et est responsable de leur sécurité.

Le chef d'état-major des armées (CEMA) assiste le ministre de la défense dans l'emploi des forces et dans la préparation de l'avenir (équipement des forces). Sous l'autorité du président de la République et du gouvernement, il assure le commandement de l'ensemble des opérations militaires. Conseiller militaire du gouvernement, il propose les mesures militaires en fonction de la situation générale et des capacités des forces. C'est la pierre angulaire de cet organe bicéphale civilo-militaire que constitue la Défense.

Les chefs d'état-major de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air, sont les adjoints du CEMA pour la conduite des opérations militaires. Ils établissent la doctrine d'emploi de leur armée et assurent la mise en condition des forces qui leur sont attribuées.

L'autorité militaire est donc subordonnée en toutes circonstances à l'autorité politique. C'est le terme d'une évolution historique marquée par la défaite de 1940, par celle de Dien Bien Phu en 1954, par le putsch d'Alger en 1961 et par la création d'une force de dissuasion nucléaire.

Conseiller militaire du gouvernement et commandant des opérations militaires sont des attributions qui confèrent au CEMA la primauté sur les autres responsables militaires et d'importantes responsabilités dans la gestion des crises et des conflits. Il est l'interface du politique et du militaire à tous les stades d'une opération militaire. En permanence, il dialogue avec le politique : il lui propose les mesures compati-

bles avec ses moyens, fait exécuter celles qui sont choisies, dans un contexte où les risques pour la vie des soldats, des populations civiles et de nos ressortissants doivent être appréciées, dans un monde où les informations sont divulguées instantanément et où l'enjeu final peut être l'équilibre d'une région, voire celui de la planète, au risque de bouleverser les sociétés.

À la recherche de l'efficacité, il commande. Il élabore des ordres, les fait transmettre, suit leur interprétation, leur mise en œuvre et en évalue les résultats.

### **Planification et exécution d'une opération militaire**

Une opération militaire est la conséquence de décisions prises très en amont de l'événement. Elle doit correspondre aux objectifs de la politique de défense. Son exécution met en œuvre des moyens élaborés à la suite d'un processus de planification et de programmation :

- réflexion prospective sur les menaces et sur les équipements de l'avenir ;
- programmation pluriannuelle des équipements en fonction des capacités budgétaires, des évolutions technologiques et de l'urgence des menaces ;
- planification de l'intervention ;
- suivi serré du déroulement de l'opération ;
- sortie de crise.

### *Les objectifs de la Défense*

Le Livre blanc sur la Défense (1994) a été actualisé en 2003 par un document<sup>1</sup> qui rappelle ces objectifs :

- défense des intérêts vitaux : intégrité du territoire et de ses approches aériennes et maritimes, sécurité des populations, sécurité de nos expatriés ;
- défense des intérêts stratégiques : maintien de la paix en Europe et à ses abords, préser-

1. Note n° 299/DEF/EMA/ESMG du 2 avril 2003.

vation de la liberté des échanges économiques et des approvisionnements, respect des alliances ;

- défense des intérêts de puissance : liés aux responsabilités mondiales que confèrent à la France son siège permanent au Conseil de sécurité et la détention de l'arme nucléaire. Parmi ces responsabilités figure la lutte contre le terrorisme.

### *La programmation*

À ce stade sont élaborées des lois de programmation militaire d'équipements nouveaux, couvrant une période de six ans (actuellement, 2003-2008) et permettant d'atteindre les objectifs de la Défense :

- équipements en qualité et en quantité suffisants ;
- interopérables avec ceux de nos alliés ;
- personnels formés et entraînés ;
- structures de commandement adaptées pour passer sans discontinuité du temps de paix au temps de crise ;
- systèmes d'information et de commandement performants pour fournir aux autorités une autonomie de décision et d'action ;
- moyens de projection aériens et maritimes pour agir sur des théâtres extérieurs, seuls ou avec des alliés (OTAN ou Union européenne).

Le CEMA propose pour décision au ministre les mesures nécessaires pour assurer la cohérence de ces équipements au regard de l'emploi, et la faisabilité financière prévisible des programmes.

### *La planification froide*

Des évaluations de menaces couvrant des régions sensibles du monde, fondées sur des indicateurs généraux (vulnérabilités, alliances, antagonismes, histoire, forces militaires, démographie et flux migratoires, impact sur nos approvisionnements) sont régulièrement élaborées, à la demande du CEMA, par les services de

renseignement et par l'organisme d'évaluation stratégique du ministère de la Défense, en collaboration avec les autres ministères concernés (Affaires étrangères, Intérieur, Finances). Ces évaluations permettront éventuellement, si la situation dégénère, d'initier à chaud des planifications d'intervention.

### *La planification chaude*

La déclaration de crise ne correspond à aucune définition juridique. C'est une démarche politique entreprise lorsque les hauts responsables politiques estiment qu'une menace pèse sur la stabilité d'une région, qu'elle est dangereuse pour nos intérêts ou pour la sécurité des populations (risque de catastrophe humanitaire par exemple). Une cellule de crise à laquelle participent différents ministères est alors créée. Le CEMA y présente les différentes options envisagées, des actions diplomatiques ou économiques à l'action militaire.

En conseil restreint, présidé par le président de la République, la décision peut être ensuite prise d'effectuer la planification d'une intervention militaire. Cette planification est une étude détaillée, menée suivant un processus objectif, qui requiert des planificateurs une indépendance d'esprit. Tout d'abord, le militaire doit obtenir du politique des directives claires lui permettant de définir la mission en termes militaires pour atteindre le but général. Le raisonnement suivi est mené en termes de possibilités, sans privilégier ou négliger certains aspects du problème.

L'étude peut être menée en national, conjointement par le Centre d'opérations des armées et les services de renseignement, mais dans les crises majeures elle est menée avec d'autres nations, en multilatéral ou à l'intérieur d'organismes interalliés, comme l'OTAN ou l'UE. Dans ces derniers cas, il est indispensable de participer à la planification le plus tôt possible pour pouvoir faire valoir nos objectifs, plutôt que nos objections.



Le CEMA est alors en dialogue permanent avec les autorités politiques nationales et avec les responsables militaires alliés chargés de cette planification, directement ou par l'intermédiaire de représentants nationaux.

Quel qu'en soit l'organisme de tutelle, l'étude doit répondre aux questions suivantes :

- quel est l'enjeu politique ?
- quelle contribution les forces armées fournissent-elles à la manœuvre politique ?
- quelles sont les options possibles et les limites de l'utilisation des moyens militaires ?

Les options possibles font l'objet d'une évaluation opérationnelle couplée à une mobilisation des moyens de renseignement pour actualiser, préciser, compléter les données disponibles, qui aboutit à fixer le degré d'engagement, les catégories d'objectifs à neutraliser, les délais d'exécution, les coûts, les risques (de l'échec militaire aux dommages collatéraux), suivant une méthode de planification exhaustive et itérative entre les responsables de la planification, le CEMA et les autorités politiques qui doivent pouvoir choisir entre plusieurs solutions. Le choix des objectifs, le niveau des dommages qu'on veut leur infliger, l'évaluation des risques de dommages collatéraux, font l'objet d'une étude détaillée que les moyens de recueil modernes (avions de reconnaissance, drone, satellite... ou appareil de photo numérique) permettent de mener à bien. Une appréciation de situation insuffisante ou mal actualisée peut en effet avoir des conséquences désastreuses.

Parallèlement à cette préparation d'intervention, des signaux visibles de notre détermination sont donnés aux dirigeants des pays contre lesquels elle se prépare, s'il ne s'agit pas d'une opération d'interposition (mouvements de troupes, projection d'avions de combat ou de bâtiments de guerre). D'autres mouvements militaires, plus discrets, ont lieu dans le cadre de la préparation de l'intervention.

### *L'intervention proprement dite*

Une fois fixés le cadre et les limites de l'intervention, adoptés les modes d'action et établis les plans militaires, dont les plans logistiques, les plans de transmissions et de renseignement, la projection des forces peut s'effectuer et l'intervention peut commencer.

Le chef militaire doit alors disposer de la maîtrise de l'information, au sens anglo-saxon du terme, pour ajuster en permanence l'engagement de ses moyens militaires sur le théâtre d'opérations dans les plus brefs délais et le plus judicieusement possible. L'information en temps réel jusque là utile, devient nécessaire. Seuls des moyens d'information et de commandement efficaces et redondants permettent d'optimiser l'emploi des moyens engagés, de rendre l'action réversible, de maîtriser la force, d'épargner les populations et les infrastructures civiles, autant de facteurs déterminants dans le succès de l'opération et dans la sortie de crise.

Savoir synthétiser ses renseignements, prendre en compte ceux qui peuvent contrarier ses attentes ou celles des autorités politiques, rester lucide, sont autant de qualités essentielles du chef militaire. On doit en ajouter une autre toute aussi importante : l'intuition. Si la guerre est un art simple tout d'exécution, elle n'est pas une science parfaite. Elle comportera toujours une part de chance.

Mener une opération dans un cadre interallié ou « coalisé » est devenu la règle dans le cas d'opérations d'envergure. Ce cadre offre des avantages car il permet de répartir les contributions, d'augmenter la légitimité de l'action en partageant les responsabilités, mais il oblige à prendre en compte les limites de l'intervention de chaque Etat, sa détermination, ses capacités réelles, le niveau de préparation et d'interopérabilité de ses forces.

Le CEMA doit vérifier que l'emploi de ses forces, les objectifs qui leur sont assignés, sont conformes aux modes d'action que ses autorités politiques ont acceptés au cours de la planification ou même ultérieurement, au fur et à

mesure du déroulement des opérations ; il exerce cette surveillance par l'intermédiaire d'un représentant national auprès des commandants de l'opération ou auprès des centres d'opérations du théâtre. Cette procédure est pratiquée depuis notre retrait des structures militaires de l'OTAN en 1966. Elle irrite bien souvent les États-Unis, car elle complique le processus de conduite des opérations de l'Alliance ou de la coalition. En revanche, la participation de la France est appréciée, car son processus décisionnel est court (le gouvernement n'a pas d'autorisation à demander au Parlement) et l'éventail de ses capacités militaires est très large.

Le CEMA aura en conséquence un dialogue constant avec les interlocuteurs suivants : chef militaire allié, commandants militaires, chefs d'état-major, autorités politiques.

Le chef militaire allié chargé du commandement de l'opération, non seulement au sujet de l'emploi des moyens militaires français, mais aussi sur la conduite de l'opération, sur le partage du renseignement, sur les risques qu'il est prêt à faire prendre à ses troupes. Il participe par ce dialogue au maintien de la cohésion de la coalition et à la confiance de nos alliés.

Les commandants militaires ou les représentants français sur le théâtre, imprégnés du contexte du terrain, pour obtenir toutes les informations nécessaires aux prises de décision et pour leur donner ses directives sur la conduite des opérations. Son soutien est pour eux une aide précieuse car, pris en permanence au cœur de l'action, ils sont soumis à une pression très intense ; les opérations revêtent aujourd'hui une complexité extrême du fait du juridisme, de la difficulté à identifier l'ennemi, de l'accélération du cycle de l'information et, ipso facto, de celui de la décision qui doit éviter que l'action ne s'effectue à contretemps (car un bon timing est indispensable à l'efficacité d'une action militaire).

Les chefs d'état-major de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air qui le conseillent dans l'emploi des moyens qu'ils ont eu la charge de rendre opérationnels.

Les autorités politiques, pour leur rendre compte du déroulement des opérations, des problèmes rencontrés dans la progression vers les objectifs fixés et de ses discussions avec ses homologues étrangers. Le CEMA leur signale les conséquences que peuvent avoir les contraintes nationales qu'elles ont imposées, sur l'efficacité des opérations. Avec les politiques ses rapports doivent être empreints d'une confiance telle que chacun reste dans le champ de ses compétences. Les progrès technologiques récents dans le domaine des communications pourraient inciter des politiques à diriger des opérations en direct de leur bureau : transmission vidéo cryptée en direct, images de drones pilotables de n'importe quel point de la planète, situation militaire instantanée transmise depuis le centre d'opérations, via des satellites ou des avions relais. Ce souci du politique de tout savoir en temps réel est accentué par le rôle des médias qui participent aussi à l'information du public, soit par leurs investigations personnelles, soit par la manipulation due à la manœuvre médiatique de l'adversaire qui force le politique à réagir rapidement à ces informations.

### *La sortie de crise*

Il est très rare que les objectifs prévus dans la préparation d'une opération soient totalement atteints, dans les délais prévus et aux coûts estimés. En cours d'opération, le doute et l'incertitude peuvent s'emparer des décideurs, pressés par des opinions publiques et des médias impatientes. Le spectre de l'enlèvement se profile : de deux maux, il faut choisir le moindre. On assiste alors à des solutions politiques de compromis, ambiguës, qui rendent l'extinction de la crise difficile. Nombre d'entre elles se poursuivent des dizaines d'années plus tard ou laissent les pays concernés dans un état économique et sécuritaire déplorables.

Ces opérations inachevées sont souvent les conséquences d'une mauvaise évaluation des modes d'action ennemis ou des mesures inadéquates prises à la fin des opérations : au Kosovo,

le repli de l'armée de Milosevic dans une posture défensive, sans mouvement de troupes et sans engagement de ses armes aériennes et anti-aériennes, conjugué à la décision annoncée de l'OTAN de ne pas engager d'offensive terrestre, ont prolongé les opérations et mené l'Alliance, sous la pression russe, à la reconnaissance de l'appartenance du Kosovo à la République de Yougoslavie, ce qui exclut encore toute solution. De même, le licenciement global de l'armée irakienne a transformé, dans l'esprit des Irakiens, l'armée américaine en force d'occupation et attisé le terrorisme.

Ce sont des décisions politiques, répondant à des intérêts à court terme, qui ont des conséquences importantes sur l'action ultérieure des forces militaires engagées sur le théâtre dans des missions nouvelles et interminables, soit d'interposition, soit de police, pour lesquelles elles n'ont pas été préparées et qui obèrent leurs capacités d'intervention dans d'autres zones.

À la fois par son rôle de conseiller militaire du gouvernement et par ses attributions de chef des opérations militaires, le CEMA doit être associé au scénario de sortie de crise.

## Conclusion

Le chef d'état-major des armées est le pivot de l'activité du ministère de la Défense. Chef

militaire au contact permanent du décideur politique, il intervient dans tous les domaines d'activité du ministère : manager essentiel dans la préparation de l'avenir qui conditionne notre capacité de réponse aux menaces futures, il tient, par son rôle de commandant des forces, une place éminente dans la prévention des crises, dans la préparation des opérations, dans leur exécution, dans la sortie de crise. C'est lui qui a la charge d'évaluer le risque militaire à prendre par les forces en opération : tâche difficile dans un monde transparent où le moindre accroc, concrétisé ou non par des pertes humaines, peut avoir des conséquences considérables. La fermeté de ses convictions, ses exigences de clarté à l'égard du politique, associées à sa rigueur morale et intellectuelle, à son sens du dialogue, sont des qualités indispensables au succès de son entreprise.

Depuis quelques années, lors du défilé militaire du 14 juillet, c'est lui qui accompagne le président de la République dans son véhicule de commandement pour passer les troupes en revue sur les Champs-Élysées. Auparavant, cette distinction revenait au gouverneur militaire de Paris. C'est le symbole de la reconnaissance de ses responsabilités qui vont encore s'accroître dans l'avenir, avec la mise en place de la nouvelle architecture du budget de l'État.

# La gestion au quotidien des priorités du dirigeant

Carole DRUCKER-GODARD

Le dirigeant décide et agit dans une dynamique environnementale complexe, où il est confronté, chaque jour, à une multitude de problèmes. Seuls certains seront considérés par le dirigeant et inscrits dans son agenda décisionnel. Quels sont précisément ces problèmes, situations ou questions, sélectionnés par le dirigeant ? Comment le dirigeant procède-t-il à cette sélection ? Comment définit-il des priorités et comment les gère-t-il au quotidien ?

## Introduction

Il existe, de manière évidente, des raisons à la fois théoriques et managériales de s'intéresser à la façon dont le dirigeant définit et gère, au quotidien, ses priorités. Il y a aujourd'hui un quasi-vide théorique sur le thème des priorités du dirigeant. Par ailleurs, la gestion des priorités par le dirigeant est cruciale dans la mesure où son temps est compté. Le dirigeant doit comprendre comment arbitrer, chaque jour, entre la gestion du quotidien où la rentabilité prime, et la stratégie à long terme qui lui demande réflexion, analyse et choix. Savoir gérer ses priorités, c'est prendre du recul, savoir discerner l'essentiel, l'urgent, le prioritaire dans ses décisions, la conduite de ses projets, ou dans ses réactions face à l'imprévu. Savoir comment il gère ses priorités, c'est aussi, pour le dirigeant, savoir comment il gère son temps.

Le chercheur en gestion peut aider les dirigeants en leur offrant un regard structuré sur leur propre portefeuille de préoccupations quotidiennes, et en les aidant dans la quête de compréhension de leur propre gestion des priorités

au quotidien. L'étude s'articule autour de deux axes de recherche : le dirigeant et le concept d'agenda. Nous avons mené une étude empirique auprès de dix dirigeants d'organisations diverses. Ce travail a permis de mettre en évidence quatre schémas types de gestion des priorités, à partir desquels nous formulons quelques réflexions susceptibles d'aider les dirigeants dans la gestion de leur temps, de leur agenda physique et dans la quête d'une meilleure performance.

## État de l'art de la connaissance

L'étude des dirigeants est l'un des thèmes centraux de la recherche en management stratégique. On parle presque de « légende du dirigeant », le plaçant toujours au centre de l'organisation, dans un rôle de premier stratège. Selon les époques, ce personnage est défini différemment : soit un manager rationnel relativement solitaire (vision de la *business policy*), soit un analyste s'appuyant sur des méthodologies et des systèmes très rigoureux (école de la planification) ou encore un leader visionnaire

dont on admire le fort charisme (« courant de l'excellence ») et dont l'objectif est de formuler des problèmes stratégiques. Dans tous les cas, le dirigeant bénéficie d'une forte légitimité, est reconnu comme le leader de l'entreprise et peut utiliser concrètement le potentiel engendré par sa légitimité, c'est-à-dire le pouvoir.

Il existe une littérature descriptive sur le dirigeant, relatant ses activités quotidiennes, ses rôles et ses compétences. Les activités quotidiennes du dirigeant définissent les activités élémentaires qu'il effectue dans sa journée de travail ainsi que ses pratiques : heure d'arrivée, de départ, ... Le champ de recherche qui étudie ces activités, dont Carlson<sup>1</sup> puis Mintzberg<sup>2</sup> sont à l'origine, s'intéresse à la description minutieuse de la façon dont un dirigeant organise ses journées de travail. Il en ressort que son travail est caractérisé par la brièveté, la fragmentation et les contacts avec autrui.

### *Le concept d'agenda*

Les analystes politiques ont, les premiers, employé le concept d'agenda avec la notion d'« agenda politique ». Appliquée au management stratégique, et malgré des perspectives d'étude différentes, cette notion deviendra « agenda stratégique » et parfois « agenda décisionnel ».

J.W. Kingdon<sup>3</sup> définit l'agenda politique comme « *la liste des sujets ou problèmes auxquels les membres du gouvernement et les gens en dehors du gouvernement, mais étroitement associés à ces membres prêtent une attention sérieuse à un moment donné* ». Il affirme que l'agenda se forme à partir des problèmes, d'un jeu politique impliquant des négociations et des compromis et de multiples acteurs qu'il nomme les « participants visibles » (ayant accès au public) et les « participants

cachés » (collaborateurs des participants visibles, regroupés en réseaux de spécialistes).

Ces premières approches sur le concept d'agenda dans le domaine des sciences politiques suscitent certaines réflexions. Elles montrent en effet que l'agenda se crée à partir d'un double processus d'interprétation et d'influence entre acteurs et que tous les problèmes qui y sont inscrits sont reconnus par les membres de l'organisation à travers des processus politiques, cognitifs et/ou anarchiques.

Le concept d'agenda en management stratégique a d'abord été élaboré à travers des travaux relatant les activités quotidiennes des managers, la réflexion individuelle n'étant qu'une activité marginale. Dans ces recherches, l'agenda contient l'ensemble des activités quotidiennes du dirigeant et est supposé refléter les rôles que celui-ci joue dans l'organisation, ainsi que ses comportements.

Mais ces recherches montrent surtout l'existence d'un agenda personnel couvrant un vaste horizon temporel. La notion d'« agenda setting » - trait distinctif de l'activité du dirigeant - développée par Kotter<sup>4</sup> fait apparaître, pour la première fois, un agenda personnel composé de toutes les informations que le dirigeant rassemble chaque jour. Cet agenda n'a rien de formel, dans ses plans ou ses supports, et sa mise en œuvre repose largement sur l'activation de réseaux de relations propres au dirigeant.

Kotter donne un autre apport non négligeable à ces recherches lorsqu'il considère que les managers sont fortement soumis à des contraintes externes qui influencent leur comportement. Selon lui, l'agenda est conceptualisé comme un ensemble d'objectifs et de plans reliés de manière souple et par rapport auxquels s'organisent des problématiques plus ou moins nombreuses, définies à plus ou moins

1. Carlson S., *Executive Behavior*, Strombergs, 1951.

2. Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973.

3. Kingdon J.W., *Agenda, Alternatives and Public Policies*, Boston, Little Brown, 1984.

4. Kotter J.P., *The General Manager*, Free Press, 1982.

long terme. Un nombre plus restreint de recherches en management stratégique s'est intéressé au concept d'agenda, dans une perspective cognitive et politique. Dans ces perspectives, Dutton<sup>1</sup> parle d'agenda stratégique : « la construction de l'agenda renvoie au processus à travers lequel des questions stratégiques captent l'attention des décideurs et sont légitimées dans l'organisation ». C'est également lui qui a introduit le terme d'« agenda décisionnel ».

Nous définissons l'agenda décisionnel du dirigeant comme « le portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant, c'est-à-dire les préoccupations qu'il juge importantes, qui sont potentiellement liées à une décision et pour lesquelles il décide d'allouer des ressources (temps, argent, réflexion, attention, hommes...) ». La préoccupation décisionnelle jugée essentielle par le dirigeant est une priorité<sup>2</sup>. Comment les préoccupations décisionnelles sont-elles sélectionnées avant de vivre sur l'agenda décisionnel du dirigeant ? En d'autres termes, quelles sont les structures d'accès et de participation des préoccupations décisionnelles sur l'agenda décisionnel du dirigeant ? Les différentes approches de la littérature ont mis en avant divers modes de sélection des problèmes stratégiques et nous renseignent sur les « conditions d'inscription »<sup>3</sup> d'une préoccupation décisionnelle sur l'agenda décisionnel. Par ailleurs, l'agenda décisionnel se forme et se déforme chaque jour.

En effet, les préoccupations décisionnelles vivent sur l'agenda, elles en sortent provisoire-

ment ou définitivement, parfois réapparaissent, augmentent ou diminuent dans un ordre d'importance hiérarchique établi par le dirigeant. Ainsi, l'agenda décisionnel reflète une dynamique, à notre connaissance, peu mise en avant dans les travaux existants. En effet, ces travaux ne semblent pas développer l'aspect dynamique de l'agenda décisionnel. Seules les dimensions de l'agenda mises en avant par Laroche<sup>4</sup> peuvent nous aider à comprendre comment une préoccupation, prise individuellement, peut évoluer sur l'agenda.

De toute évidence, cela n'est pas suffisant pour comprendre la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles, dans sa globalité. Nous retenons cependant que la dynamique de l'agenda peut s'exprimer à travers une interdépendance entre préoccupations décisionnelles<sup>5</sup>, bien que l'interdépendance entre préoccupations occulte la notion de hiérarchisation des préoccupations. Nous ne notons aucun apport, dans ces travaux, sur les priorités quotidiennes du dirigeant, ni même sur les priorités en général, encore moins sur l'évolution et la gestion de ces priorités.

## Résultats et recommandations

Comprendre la gestion au quotidien des priorités du dirigeant a impliqué l'étude de la relation entre le dirigeant, ses priorités quotidiennes et l'organisation dans laquelle il vit et travaille. Pour comprendre cette dimension, il est apparu que l'étude de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles de

1. Dutton J.E., « Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change ». *Managing, Ambiguity and Change*, Wiley, 1988.
2. *Priorité : ce qui vient en premier par ordre d'importance. Le Petit Robert.*
3. Dutton J.E., *op. cit.*, 1988. Dutton J.E. et al., « Important Dimensions of Strategic Issues : separating the Wheat from the Chaff » *Journal of Management Studies*, vol. 26, 1989.
4. Laroche H., *La formulation des problèmes stratégiques - agenda stratégique et identité de l'entreprise*, Thèse de doctorat, HEC, 1991.
5. Dutton J.E. et al., « Diagnosing Strategic Issues and Managerial Investment of Ressources ». In *Advances in Strategic Management*, vol.6, 1990. Isenberg D.J., « How Senior Managers Think ». *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 6, 1984.



plusieurs dirigeants, observés dans divers types d'organisation, était le niveau d'analyse le plus pertinent.

À cet effet, il était utile de suivre, au quotidien, l'agenda décisionnel de chaque dirigeant. Nous nous sommes ainsi attachés à étudier le quotidien du dirigeant d'une manière nouvelle. Notre travail n'a pas eu pour objet de relater les activités quotidiennes du dirigeant, mais de noter l'ensemble de ses préoccupations décisionnelles et, parmi elles, ses priorités. L'analyse comparative de huit dirigeants de PME et de deux cas extrêmes (une très petite entreprise et une très grande entreprise) choisis dans des mairies, des associations, des paroisses et des entreprises, nous ont permis de mettre en

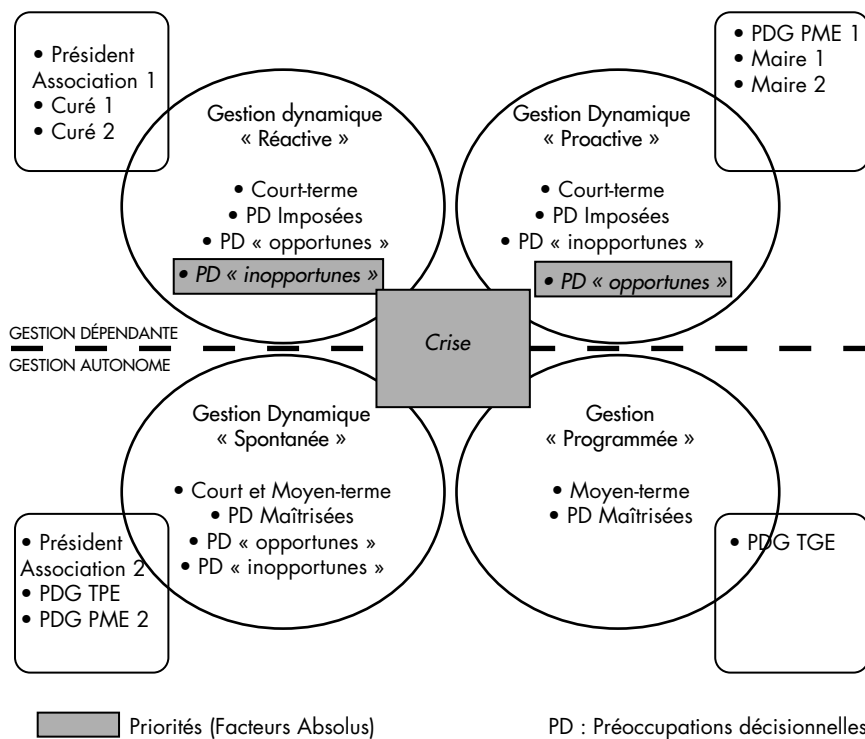
évidence quatre schémas types de gestion des priorités.

### Les schémas types de gestion des priorités du dirigeant

Nous distinguons deux types de gestion des priorités :

- une gestion de type « dépendante » car elle fait référence à des dirigeants qui ont très peu de marge de manœuvre dans la gestion de leur agenda décisionnel ;
- une gestion de type « autonome », où les dirigeants disposent d'une plus grande liberté dans la gestion de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles.

Figure 18 : schémas types de gestion au quotidien des priorités du dirigeant



Trois schémas types se situent au sein d'un dynamique portefeuille de préoccupations décisionnelles, tandis que le dernier se situe dans

un agenda décisionnel programmé. La dynamique de l'agenda du dirigeant est notamment générée par des influences mutuelles entre

préoccupations décisionnelles. Certaines préoccupations, que nous qualifions d'« opportunes », aident le dirigeant à inscrire une autre préoccupation décisionnelle sur son agenda ou, au contraire, ralentissent une préoccupation imposée, née de contraintes, en la laissant passive, et d'« inopportunes » car elles obligent le dirigeant à inscrire sur son agenda décisionnel une préoccupation décisionnelle imposée ou gênent une préoccupation maîtrisée, née des propres choix du dirigeant.

### *La gestion proactive des priorités*

Il caractérise des dirigeants qui gèrent leurs priorités en fonction de réactions à des situations bénéfiques pour leur intérêt personnel, c'est pourquoi nous parlons de gestion proactive des priorités. Nous sommes dans un cas où le dirigeant se laisse peu de marge de liberté dans la gestion de son portefeuille de préoccupations décisionnelles. Il inscrit chaque jour sur son agenda décisionnel des préoccupations de court terme et nées de contraintes. Il fait face au quotidien à de nombreuses préoccupations opérationnelles. Tout ceci contribue à une gestion de l'agenda dépendante des événements et des problèmes quotidiens, et sans cesse bouleversé. L'agenda décisionnel de ce type de dirigeant n'est jamais prévu la veille, il est en perpétuel mouvement, le dirigeant saisissant toute préoccupation qui lui permet d'en pousser une autre sur son agenda décisionnel ou au contraire qui la ralentit. C'est une gestion dynamique des priorités.

Ces dirigeants ont en commun leur logique de gestion, très individuelle et personnelle, puisque toutes les actions et décisions sont relatives à des objectifs personnels. On parle même de gestion « égocentrique ». Nous retrouvons également le même style de direction, où la structure de ces organisations rend la délégation peu aisée. Les P-DG de PME ne disposent pas de comité de direction, ni d'unités opérationnelles, et les maires avouent que « *déléguer à des élus ne se passe pas comme déléguer à*

*des salariés* ». Il n'y a pas dans leur agenda décisionnel quotidien de place pour des préoccupations relatives à la stratégie de l'organisation.

### *La gestion réactive des priorités*

L'agenda décisionnel est composé de préoccupations décisionnelles de court terme et de préoccupations décisionnelles imposées, de préoccupations décisionnelles « opportunes » et « inopportunes ». Leur agenda décisionnel est marqué par une forte dynamique et ils ont la même gestion des priorités. Leurs priorités sont en effet des réactions à des menaces, c'est pourquoi nous qualifions leur gestion des priorités de « gestion réactive ». Ce schéma type s'explique lorsque l'on compare les dirigeants, et notamment leur personnalité, leur style de décision et leur logique de gestion de l'organisation.

Nous sommes, dans ce cas, dans une gestion individuelle guidée par le respect de l'éthique. Les valeurs morales et sociales véhiculées par l'organisation en sont aussi les objectifs. Le style de direction de ces dirigeants s'assimile à une délégation quasi-inexistante de par la structure de l'organisation. La personnalité de ces dirigeants est très proche car nous avons observé trois individus extrêmement moraux, humains, honnêtes et pieux. Tout ce qu'ils font va dans le sens d'actions sociales et/ou spirituelles pour les autres. Ils savent profiter de préoccupations « opportunes », mais elles ne sont jamais leurs priorités ; ces dirigeants ne sont pas « opportunistes », ils préfèrent réagir à toute menace en priorité, ce qui n'est finalement guère étonnant compte tenu de leurs profils.

### *La gestion dynamique spontanée*

Il regroupe des dirigeants qui inscrivent majoritairement sur leur agenda décisionnel des préoccupations décisionnelles de court et moyen terme et des préoccupations décisionnelles maîtrisées. Leur agenda décisionnel contient aussi des préoccupations décisionnelles « opportunes » ou « inopportunes ». Pourtant, à l'inverse des deux premiers schémas identifiés,

ces deux dirigeants ne font pas de ce type de préoccupations décisionnelles leurs priorités.

Nous parlons ainsi de « gestion spontanée », car les dirigeants gèrent spontanément les préoccupations opportunes et inopportunes au quotidien, sans en faire une priorité. Ils ne gèrent donc leur priorité qu'en fonction des crises et, le cas échéant, en fonction de facteurs propres à leur personnalité et à leur histoire. Nous sommes ici dans une logique de gestion plus ambitieuse, avec un président d'association (presque assimilée à une grande entreprise), disposant d'un très fort pouvoir dans une organisation tournée vers l'international, et des P-DG d'entreprise dont le vœu est de faire croître leur organisation, avec un souci permanent d'autonomie et de pouvoir croissant. La délégation dans ces trois organisations est forte. La structure de l'association favorise la délégation, avec des unités de direction puissantes, tandis que les dirigeants, de par leur personnalité, ont imposé une délégation maximum, notamment du quotidien et des problèmes de gestion courante.

Les dirigeants qui se situent dans ce schéma type ne disposent pas au départ d'une marge de manœuvre plus importante que les dirigeants précédents, mais ils se créent cette marge, notamment en instituant une forte délégation. Ces dirigeants sont sans cesse dans une dynamique caractérisée par des préoccupations décisionnelles opportunes et inopportunes, même si elles ne sont pas leurs priorités, et ils sont aussi confrontés aux contraintes du court terme qui se gèrent dans l'urgence. Ils ont un mode de gestion collective, dans la mesure où ils agissent avec et pour l'organisation dans sa globalité.

Par ailleurs, ils se différencient des premiers schémas, en introduisant des réflexions et des décisions stratégiques dans leur agenda décisionnel quotidien, même si l'opérationnel reste présent sur leur agenda décisionnel. Ils sont stratèges et cela semble correspondre aussi à leur personnalité. Nous avons ici des dirigeants

plus distants de leurs collaborateurs, plus autoritaires.

### *La gestion programmée*

Il ne concerne que le P-DG de la très grande entreprise. Celui-ci inscrit principalement sur son agenda décisionnel, au quotidien, des préoccupations de moyen terme et des préoccupations maîtrisées. Aucune préoccupation décisionnelle opportune ni inopportune n'est apparue sur son agenda décisionnel quotidien, ne reflétant ainsi aucune dynamique de ce type. L'agenda décisionnel de ce dirigeant est marqué par une très grande programmation de son agenda décisionnel. Le portefeuille de préoccupations décisionnelles n'est pour ainsi dire jamais bouleversé et, s'il y a des imprévus, le temps de réaction du dirigeant n'est jamais immédiat. Les sujets qu'il traite sont stratégiques et demandent toujours des réflexions au moins à moyen terme. Le rôle de ce dirigeant est de faire de la stratégie, mais plus encore, c'est de faire de la planification stratégique, ce qui est inexistant dans les trois précédents schémas.

Par ailleurs, son rôle est d'assurer des cycles dans la vie de l'entreprise. Il y a, entre autres, le cycle de la planification, celui des conseils d'administration, celui des budgets. Tous ces cycles imposent une programmation de l'agenda décisionnel, exceptionnellement remise en cause. Le P-DG de la grande entreprise dispose ainsi d'une forte marge de manœuvre dans son portefeuille de préoccupations décisionnelles, marge de manœuvre qu'il ne fait qu'exploiter.

C'est avant tout la personnalité et le style de direction du dirigeant qui expliquent l'adoption d'un type de gestion des priorités plutôt qu'un autre. Lorsqu'il n'y a ni crise, ni préoccupation « opportune » ou « inopportune », les dirigeants gèrent leurs priorités en fonction de leurs traits de caractère, leur histoire personnelle et professionnelle, leurs centres d'intérêt et leur domaine de compétence. Nous pouvons en

effet associer un profil de dirigeant à un schéma type.

Le style de direction du dirigeant, toutefois influencé par sa personnalité et son histoire, semble être un facteur explicatif de la distinction entre la gestion dynamique réactive et proactive et la gestion dynamique spontanée. En effet, le type de délégation instauré par le dirigeant est ici essentiel.

Par ailleurs, la taille de l'organisation apparaît comme un facteur discriminant potentiel entre les gestions dynamiques des priorités et la gestion programmée. Nous restons prudents sur ce point, puisqu'une seule organisation de très grande taille a été observée (cas extrême). Concernant le type d'organisation, il semble qu'il ne soit pas un facteur de contingence des schémas de gestion des priorités.

La mise en évidence de schémas de gestion des priorités peut avoir certains apports pour les dirigeants, et nous incite à envisager quelques recommandations.

Les dirigeants ne prennent jamais de recul sur leur travail, pour des contraintes de temps évidentes. Ils ne se demandent jamais le soir ce

qu'ils ont fait dans la journée, pourquoi, quel degré d'importance ils ont accordé à telle question, et pourquoi ils ont évacué tel sujet, par exemple. Ils ne se demandent pas si leurs priorités quotidiennes leur ont permis de faire avancer leurs objectifs pour l'organisation et/ou pour leur réalisation personnelle, ou si au contraire, ils n'ont pas su se dégager des contraintes quotidiennes qui finalement ont freiné ces objectifs.

Pour répondre à ces questions, les dirigeants ont besoin d'être aidés. C'est certainement la raison pour laquelle le *coaching* est une activité tellement à la mode. Ce travail peut ainsi permettre aux dirigeants de prendre conscience des déterminants de leur style de gestion des priorités ainsi que des possibilités qui s'offrent à eux dans leur style de direction, comme la délégation par exemple.

Cette étude a donc été un moyen pour chaque dirigeant de réaliser un travail d'introspection sur la façon d'organiser son agenda décisionnel et ses priorités, afin de prendre du recul et sans doute d'en améliorer la gestion et peut-être aussi celle de son temps.

# Temps et innovation : des arbitrages explicites

Delphine MANCEAU

Cet article débat de la rapidité assignée si souvent comme une priorité par les dirigeants d'entreprise, à propos des projets d'innovation. Il montre que le raccourcissement des délais de conception et la course pour arriver premier sur un marché doivent résulter d'un arbitrage explicite, car ils s'accompagnent de contreparties importantes en matière de rentabilité, de risque et de performance.

## Introduction

L'évocation de l'innovation et de ses enjeux avec les dirigeants d'entreprises amène inéluctablement la question de la rapidité. Les dirigeants la désignent souvent comme une priorité à leurs équipes en charge de renouveler les produits et services, les conduisant à les développer le plus rapidement possible, à les introduire sur le marché au plus vite et à les remplacer au plus tôt. Cette préoccupation omniprésente de la rapidité s'accompagne en effet d'un raccourcissement de la durée de vie des produits et donc des chances de les rentabiliser. On assiste donc à un enchaînement : les innovations restent de moins en moins longtemps sur le marché et les générations de produits se succèdent à grande vitesse. Il faut donc accélérer les processus de conception, afin d'introduire les remplaçants au plus vite. En parallèle, la faible durée de vie des produits réduit leur chiffre d'affaires potentiel et exige de réaliser des économies sur la conception. Les nouveaux produits se multiplient, l'innovation devenant plus un argument de communication commerciale

et institutionnelle qu'un avantage concurrentiel. Une course s'instaure alors avec les concurrents pour être le plus rapide.

Le symbole de cette approche pourrait être le dynamisme de l'entreprise Apple qui a déposé 1 300 brevets au cours des dix dernières années, la moitié de Microsoft pour une rentabilité presque 150 fois plus faible, une part de marché mondiale de 2 % et une neuvième position dans l'industrie informatique, derrière des assembleurs comme Acer ou Legend. L'exemple du Newton est parlant. Deuxième agenda électronique, lancé en août 1983, cinq mois après le pionnier PenPad d'Amstrad, le Newton était le premier appareil à décrypter l'écriture manuelle, à intégrer une encre électronique intelligente et à disposer de capacités de communication (par infrarouge, avec fax et modem en option). Autant d'inventions qui connurent un grand succès et dont profitèrent d'autres entreprises. Le Newton, lui, fut pénalisé par de nombreuses défaillances techniques, se traduisant par un niveau de ventes très en deçà des prévisions. Apple tenta par la suite de remédier à ces insuffisances, lançant entre 1994 et 1996

plusieurs versions plus puissantes et plus fiables, à l'heure où les concurrents Motorola, Sony et Bell entraînent sur le marché. Peut-être aurait-il été souhaitable pour Apple d'attendre pour commercialiser un peu plus tard un produit mieux maîtrisé et plus puissant dès l'origine (Bayus, Jain et Rao, 1997).

Notre objectif dans cet article est de souligner les conséquences de cette course si fréquente en matière d'innovation, certes partagée par de nombreuses entreprises dans la plupart des secteurs, mais souvent très coûteuse financièrement et humainement. La rapidité a un coût. L'assigner en priorité absolue à ses équipes résulte d'un arbitrage, explicite ou implicite, avec d'autres variables affectant le devenir des innovations.

Il ne s'agit pas de remettre en cause la nécessité d'innover. Les marchés évoluent, exigeant une adaptation des produits et des services. Les évolutions technologiques permettent de mieux répondre aux attentes des clients. Dans de nombreux secteurs, l'offre stimule la demande, parce que les clients éprouvent un besoin de variété et parce que les performances améliorées des innovations les conduisent à renouveler leur équipement.

La question porte plutôt sur les priorités à fixer aux départements marketing et R & D en charge de renouveler les gammes. L'innovation est difficile : les taux d'échec des nouveaux produits et services sont extrêmement élevés et n'ont pas diminué au cours des vingt dernières années. 30 à 50 % des produits nouveaux subissent un échec commercial, certaines études annonçant même le chiffre de 90 %. La rentabilité de l'opération est souvent très faible compte tenu des coûts élevés de conception et de lancement, sans oublier le temps consacré au projet et la démotivation des équipes à l'issue d'un échec. La réponse des entreprises consiste aujourd'hui à multiplier les nouveaux produits et accélérer leur conception, en comptant sur un équilibre des risques sur un grand nombre de projets. Avant d'analyser les consé-

quences néfastes d'une telle approche, explicitons les raisons qui la motivent.

### Les avantages d'une innovation accélérée

L'idée d'une réduction des délais de conception a émergé dès 1980, lorsque les constructeurs automobiles occidentaux, souffrant de la concurrence des marques japonaises, constatèrent que leurs homologues nippons concevaient leurs nouveaux modèles plus rapidement qu'eux. Cette volonté de réduire le « *time to market* » s'est poursuivie depuis et élargie à tous les secteurs, en s'appuyant sur plusieurs arguments :

- une conception accélérée permet de mieux coller aux attentes du marché et d'éviter que les tendances qui ont donné lieu au développement de l'innovation ne soient plus d'actualité au moment où celle-ci est commercialisée ;
- un délai écourté permet d'abaisser les coûts de développement, de réduire le délai de retour sur investissement et de rentabiliser l'innovation malgré une durée de vie raccourcie ;
- ce souci s'inscrit dans un environnement global où la rapidité est perçue comme un facteur essentiel de compétitivité par les entreprises : on parle désormais de « chrono-concurrence ».

### L'avantage au premier entrant remis en question

Dans ce contexte, l'idée d'un avantage au premier entrant sur un marché est largement répandue. Les entreprises cherchent à commercialiser les innovations avant les concurrents, y voyant souvent un facteur de succès durable, dans les secteurs traditionnels comme dans le high-tech.

Pourtant, l'idée d'une prime au premier entrant est largement remise en cause par la recherche en management et en marketing. Si les premiers entrants qui survivent ont, en



moyenne, une part de marché supérieure aux suiveurs, cette position s'accompagne d'un risque de faillite comparable aux suiveurs et d'une rentabilité très inférieure sur le long terme (Boulding et Christen, 2003). Une étude américaine sur cinquante catégories de produits a montré qu'après un délai de plusieurs années, la moitié des pionniers a disparu du marché (Golder et Tellis, 1993). Le leader ne fut le premier entrant que dans un cas sur dix.

### *Les risques spécifiques du pionnier*

La position de pionnier s'accompagne d'avantages, mais aussi de risques spécifiques qui expliquent ces taux d'échec élevés. Le pionnier peut s'appuyer sur son avance technologique, sur des brevets, des économies d'échelle, des actifs rares et une image valorisante, sans oublier sa capacité à influencer les goûts des clients et à imposer son standard sur le marché. Mais ces avantages n'existent ni dans tous les secteurs, ni pour toutes les entreprises. Le dépôt de brevets, par exemple, ne s'applique pas aux activités de services. Et il faut souvent disposer de moyens importants pour poursuivre en justice les concurrents qui auraient copié le brevet dans un pays lointain. De même, l'avance technologique et les économies d'échelle peuvent être remises en cause par une révolution technique dans le processus de fabrication ou de distribution des produits.

### *Les suiveurs bénéficient d'avantages substantiels*

Ils limitent les risques d'échec commercial en ne copiant que les produits qui remportent un certain succès. Ils peuvent concevoir leurs produits en s'inspirant de ce qu'a fait le pionnier et en analysant les réactions des clients au produit existant ; le pionnier, lui, a dû faire ses choix en situation de grande incertitude, d'autant que les études de marché relatives aux innovations de rupture sont souvent peu fiables. En conséquence, les coûts et les délais de conception des suiveurs sont souvent très infé-

rieurs à ceux des pionniers. Les suiveurs peuvent plus facilement prévoir les volumes à fabriquer à partir des ventes du pionnier, limitant ainsi les invendus et les ruptures de stock. Enfin, les suiveurs peuvent investir moins - ou différemment - en communication puisqu'ils n'ont pas besoin d'expliquer en quoi consiste l'innovation. S'ils communiquent, c'est pour imposer leur marque et non pour présenter l'innovation, tandis que les pionniers ont investi pour l'ensemble de la catégorie. Ainsi, Bio de Danone a réussi à imposer son nom et son produit en quelques mois alors que, précédemment, le pionnier B.A avait dû investir massivement en communication pour expliquer aux consommateurs en quoi consistait le bifidus actif.

### *L'influence des secteurs et des innovations*

La portée de ces avantages varie selon les secteurs et les innovations. Il apparaît par exemple, de manière contre-intuitive, que l'avantage à être pionnier est moindre dans les activités caractérisées par de fortes externalités de réseau. Ce terme désigne les activités dans lesquelles l'intérêt d'acheter une innovation pour les clients dépend du nombre de personnes qui la possèdent déjà, soit parce que le produit sert à communiquer avec d'autres (fax, e-mail), soit parce qu'il s'utilise avec des produits complémentaires (DVD, logiciels d'exploitation, jeux vidéo) : un large parc installé garantit alors la diversité des produits complémentaires et donc l'intérêt d'acquérir le produit principal. On a longtemps pensé que dans ces secteurs, il était très efficace pour une entreprise d'arriver tôt sur le marché pour construire un parc de clientèle important qui constituerait une barrière à l'entrée pour les concurrents. Des travaux récents montrent l'inverse (Srinivasan, Lilien et Rangaswamy 2004) : la durée de survie des pionniers est inférieure, en cas de fortes externalités de réseau, car les clients attendent que d'autres aient acquis le produit avant de l'acheter eux-mêmes, le lent décollage des ventes offrant

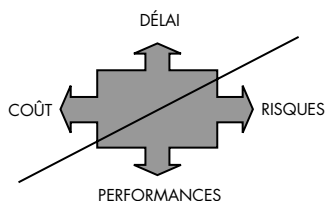
une longue fenêtre d'opportunité aux suiveurs, tandis que le pionnier a du mal à rentabiliser une innovation coûteuse à concevoir.

En conséquence, certaines entreprises font le choix de n'être pas pionnières. Elles prônent la lenteur ou, du moins, laissent leurs concurrents innover, avant de constater leur échec ou de les copier. L'exemple des navigateurs sur Internet est instructif : tandis que Netscape a misé sur la rapidité pour être présent le premier sur le marché, Microsoft, connaissant ses capacités à s'imposer sur le marché malgré une entrée tardive, n'a investi dans cette activité qu'après que son concurrent a démontré la viabilité commerciale de l'activité. Dix ans plus tard, Explorer domine le marché. De même, Matsushita est connu pour ses fréquentes positions de suiveur volontaire. Une telle stratégie n'est pas très valorisante pour l'image, mais elle peut s'avérer extrêmement rentable. Elle s'appuie sur une identification des contreparties de la rapidité en matière d'innovation et sur une remise en cause du souci permanent de l'accélération.

### Les contreparties d'une conception accélérée

Rapidité implique souvent précipitation. Les performances du produit et sa fiabilité peuvent s'en trouver pénalisées. Les amateurs de jeux vidéo le savent bien : de nombreux jeux sont lancés précipitamment avant la haute saison de fin d'année et s'avèrent défectueux. Plus généralement, le processus d'innovation résulte d'un arbitrage entre quatre facteurs : les performances du produit à venir, les investissements réalisés (le coût), le délai de développement du produit et les risques d'échecs commercial et financier.

Figure 19 : le processus d'innovation



### Les arbitrages inhérents au processus d'innovation

En général, l'arbitrage se fait entre, d'une part, les performances du produit et la réduction du risque et, d'autre part, le délai et le coût de l'innovation.

Un haut niveau de performance technique exige de nombreux développements techniques, consommateurs de temps et d'investissements. La réduction des risques, quant à elle, s'obtient souvent par la multiplication des tests techniques et marketing afin de garantir la fiabilité du produit et son adéquation aux attentes des clients. Assigner ces facteurs comme une priorité exige souvent de consacrer du temps et des investissements importants au développement de l'innovation et, parfois, de la lancer après les concurrents. Plus grave, les entreprises rencontrant des difficultés de conception sont parfois amenées à retarder le lancement de leur innovation pour garantir sa fiabilité et sa performance, ce qui s'avère particulièrement dommageable lorsque le lancement a été annoncé aux distributeurs, aux clients, parfois même aux partenaires institutionnels et aux marchés financiers. Ainsi, le lancement de l'Avantime avait été annoncé par Renault et Matra pour mai 2000 et fut finalement commercialisé 18 mois plus tard. Ce délai supplémentaire permit de résoudre les difficultés d'élaboration d'un modèle haut de gamme au design original et d'obtenir le niveau de performance promis aux clients, mais au prix d'un lancement retardé, presque simultané avec celui de la VelSatis, l'autre modèle haut de gamme de Renault, d'une difficulté pour les clients à se repérer dans cette double nouvelle offre et d'une production suspendue après quelques mois.

À l'inverse, les entreprises qui privilégient l'économie et la rapidité pour coller aux attentes de leur marché et lancer leur produit avant leurs concurrents limitent les tests techniques, les études de marché et le nombre de versions du produit élaborées avant la commercialisation définitive. La contrepartie consiste à commercialiser un produit peu novateur, peu performant

ou peu fiable, et ainsi d'encourir de grands risques d'échec. Le Newton d'Apple évoqué en introduction en constitue un bon exemple, puisque son énorme échec commercial fut attribué par les spécialistes du secteur à trois facteurs : un lancement prématuré, des performances insuffisantes et une faible fiabilité, avec 30 % des modèles retournés au constructeur les premiers mois pour cause de défaillances techniques.

Dans le cas du Newton comme dans celui de l'Avantime, il est difficile d'attribuer l'échec à une seule cause. Il serait bien sûr hasardeux d'incriminer le seul choix relatif au facteur temps. Mais ces deux cas illustrent la diversité des choix opérés par les entreprises face aux délais de conception des nouveaux produits, tout en montrant qu'aucune des deux options ne prémunit à coup sûr contre les risques d'échec.

Au-delà de son propre destin individuel, un nouveau produit lancé prématurément a souvent des conséquences néfastes sur les autres produits de la gamme. Si ses ventes concernent des clients qui s'approvisionnaient chez les concurrents, n'étaient pas sûrs de vouloir remplacer leur produit actuel ou n'achetaient pas jusque là des produits de cette catégorie, elles constituent un gain net pour l'entreprise, car l'innovation a développé le marché dans son ensemble ou la part qu'en détient l'entreprise. Malheureusement, c'est rarement le cas. Bien souvent, les ventes des nouveaux produits se font pour une part non négligeable au détriment des autres produits de l'entreprise.

L'obsession de la rapidité favorise la cannibalisation. De nombreuses entreprises n'attendent pas que leurs produits arrivent en fin de vie pour le remplacer. Elles préfèrent lancer la génération suivante pour observer que les ventes de l'ancien produit diminuent et qu'elles ont donc eu raison de préparer la relève si tôt. En réalité, le moment de lancement optimal d'une innovation dépend de son degré de substitution avec les produits actuels de l'entreprise, ainsi

que de leur rentabilité respective. Un nouvel entrant sur un marché pourra ainsi lancer son innovation dès qu'elle est prête, alors qu'un leader aura intérêt à reporter son lancement pour limiter la cannibalisation de sa gamme actuelle. Or, bien souvent, il ne fera pas ce choix-là de peur d'arriver « trop tard ». Il préférera lancer l'innovation rapidement, même avec une rentabilité moindre.

Les conditions de lancement comme facteur de succès des produits tardifs, ou comment perdre du temps pour en gagner ensuite.

Ces arguments montrent que, au-delà des idées reçues et du discours récurrent sur la rapidité, il peut être parfois positif d'attendre, de ralentir, pour mieux émerger ensuite. On pourra proposer ultérieurement un produit plus novateur, plus performant ou plus fiable, ou encore commercialiser un produit-copie moins coûteux à concevoir et à fabriquer. On aura protégé les produits existants. On pourra éventuellement gagner ensuite du temps sur une autre phase clé de l'innovation : la mise sur le marché.

En effet, la mise en contact des clients avec une innovation est souvent un processus lent. Il leur faut du temps pour prendre conscience qu'un nouveau produit a été lancé, appréhender en quoi il est innovant, comprendre ses caractéristiques, avoir l'envie puis l'occasion de l'essayer et de l'acheter. Du fait de la multiplicité des étapes du processus d'achat et des nombreux freins psychologiques et financiers inhérents à l'adoption de tout nouveau produit, la diffusion des innovations démarre en général très lentement.

Les modalités de lancement peuvent accélérer cette diffusion et compenser ainsi les retards qui auraient été pris lors de la conception. C'est d'ailleurs la stratégie adoptée par un certain nombre de suiveurs assumés qui élaborent avec un soin particulier la campagne de commercialisation du produit et ses conditions de mise sur le marché. Une telle approche passe par des partenariats institutionnels avec des réseaux

susceptibles de « défendre » le nouveau produit, experts, distributeurs ou fabricants de produits complémentaires. D'autres moyens reposent sur une communication anticipée fondée sur une annonce préalable du nouveau produit, afin de sensibiliser le marché et de commencer la diffusion avant le lancement ; le marketing viral favorisant l'imitation rapide des premiers adopteurs du produit ; le choix d'un standard com-

patible avec le pionnier et la conclusion d'accords de licence.

Ces techniques se développent aujourd'hui, dans l'objectif de gagner du temps sur la diffusion du produit. On peut d'ailleurs se demander s'il s'agit d'une solution alternative au même problème de gain de temps, ou d'une façon d'accentuer encore cette obsession si symptomatique de notre époque.

## Bibliographie

- Bayus B., Jain S., Rao A., « Too little, too early : Introduction timing and new product performance in the Personal Digital Assistant industry ». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, 1997.
- Bloch A., Manceau D., *De l'idée au marché, Innovation et lancement de produits*, Vuibert, 2000.
- Boulding W., Christen M., « Sustainable Pioneering Advantage ? Profit Implications of Market entry order ». *Marketing Science*, n° 22, 3, 2003.
- Golder P., Tellis G., « Pioneer Advantage : Marketing Logic or Marketing Legend ? ». *Journal of Marketing Research*, n° 30, 1993.
- Golder P., Tellis J., *Will and Vision : How latecomers grow to dominate markets*, MacGraw Hill, 2002.
- Mustar P., Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Économica, 2003.
- Srinivasan R., Lilien G., Rangaswamy A., « First in, first out ? The effects of Network externalities on Pioneer Survival ». *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004.

# Les trois cadres temporels de l'organisation et de la direction de l'entreprise

Michelle BERGADAÀ

Cet article illustre comment il est possible de comprendre les référents managériaux, commerciaux, moraux et stratégiques qui président aux destinées des entreprises et des individus en les replaçant simplement dans leur cadre temporel de référence. Les trois cadres proposés - le temps d'un présent éternel, le temps d'un futur discontinu, le temps continu de l'émergence - ont été analysés au cours des vingt dernières années de « recherches enracinées dans les faits » (*grounded theory*) de l'auteur.

## Introduction

De l'artisan camerounais à l'ouvrière de l'usine automobile russe, en passant par l'acheteur d'une multinationale de produits de grande consommation, tous sont hommes et femmes de leur temps. Certains discours défaitistes quant à la perspective d'un monde qui s'accélérait semblent inappropriés. Le référentiel temporel universel ne change pas, puisque la terre tourne toujours de la même manière. Ce qui est nouveau, c'est que co-existent sur cette terre plusieurs modèles temporels créés par les hommes pour conduire leurs affaires. Ce qui est passionnant, aujourd'hui, c'est justement que les hommes et les organisations peuvent tirer parti de la co-existence de ces modèles temporels, à condition d'en comprendre les règles du jeu.

Il est de coutume d'opposer les différentes sociétés qui se sont chevauchées au cours du XX<sup>e</sup> siècle, soit la société traditionnelle (selon les auteurs : artisanale, archaïque, familiale ou

rurale), la société occidentale et la société en émergence, issue de la mondialisation et de l'émergence d'Internet et des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC). Dans cet article, nous montrerons qu'il y a encore une légitimité pour les entreprises à travailler, à décider, à agir selon des cadres temporels différents. Ces derniers induisent des formes organisationnelles spécifiques que nous avons présentées dans nos recherches antérieures.

En tant qu'individu, le dirigeant de l'entreprise occupe vis-à-vis de ce cadre temporel une place particulière. Il peut souvent annuler une réunion qui lui semble moins importante qu'une autre ; il peut consacrer plus de temps au cours d'une journée à un événement qui requiert une analyse plus méticuleuse que prévue initialement. En d'autres termes, le dirigeant peut sacrifier des obligations présentes à des projets futurs, tout comme il peut abandonner des réflexions stratégiques sur le futur si

son intervention immédiate est requise. Or, s'il peut avec une certaine souplesse s'adapter aux rythmes imposés par son environnement, il doit tout autant donner à ses collaborateurs une image de cohérence. La grille de décision que nous proposons dans cet article permet au décideur de définir le centre de gravité temporel de son entreprise et d'en appeler à une cohérence, à tous les niveaux décisionnels et organisationnels.

Nous évoquerons ici les trois principaux référentiels temporels de notre société : le temps d'un présent éternel, le temps d'un futur discontinu et le temps continu de l'émergence.

Même si la majorité des dirigeants raisonne dans un futur discontinu, qui est le cadre de la logique moderne, nous accordons la même importance aux trois cadres temporels. Le problème du dirigeant, en effet, est qu'il lui faut le plus souvent s'adapter à ces principales formes d'organisation qui co-habitent parmi les entreprises partenaires, voire parmi différents services d'une même organisation. Mais c'est justement l'aptitude de la personne à comprendre la logique intrinsèque de chaque cadre temporel qui lui confère son rôle de dirigeant.

### Le temps d'un présent éternel

Ce temps est celui de la société rurale, que l'on retrouve dans les pays du tiers-monde et qui perdure également dans certains métiers traditionnels des pays occidentaux. Dans le cadre de cet éternel présent, les acteurs reproduisent avec régularité des schémas de comportement structurés. Ce temps d'un présent éternel comprend passé et futur, où l'homme vit au rythme circulaire des saisons. Certaines sociétés archaïques refusent tout référentiel historique, afin de croire en la permanence de leur état. Le changement, même s'il existe comme pour toute société, y est en quelque sorte nié.

Le référent sociétal est celui de la tradition. Cette attitude se retrouve chez l'artisan qui veut faire un bel ouvrage : son action tend à occuper tout le temps nécessaire à sa réalisation. On retrouve ce type de référence dans de nombreu-

ses PME, mais aussi dans de multiples entreprises qui recherchent l'ombrelle protectrice des labels se revendiquant du terroir, de la qualité, d'un retour aux choses fondamentales. De nombreuses entreprises qui ont historiquement fonctionné dans ce cadre se trouvent contraintes de s'adapter à un cadre de temps discontinu, ce qui représente une véritable rupture.

Pour une entreprise qui inscrit délibérément son action dans ce temps traditionnel, l'arbitre du système est la qualité globale sur laquelle, en toute subjectivité, s'entendent les partenaires commerciaux. À cet effet, l'activité tend à occuper tout le temps nécessaire à sa réalisation et c'est l'objet ou le service offert qui semble décider du temps qu'il nécessite. C'est cette perspective qui a servi de leitmotiv à un grand nombre d'entreprises suisses, leitmotiv qui leur a permis de bénéficier d'une respectabilité quant à la qualité de leur production. Le « *made in Switzerland* » se communique toujours bien.

Au niveau du management, ce référentiel d'un présent éternel n'est pas toujours compris de cadres issus de modèles différents. Ainsi, de nombreux décideurs français s'interrogent quant à la productivité de leurs homologues suisses, sans toujours bien comprendre que le Suisse préférera avoir analysé calmement toutes les options et vérifié le consensus du plus grand nombre avant d'agir. Puisque chaque objet ou service doit être réalisé avec la plus grande des qualités, le management se fonde davantage sur l'aptitude des collaborateurs à être monotâche plutôt que multitâche. Dès lors, il devient parfois difficile de penser en termes de synergie fonctionnelle ou de flexibilité managériale.

Si, en apparence, la logique de l'entreprise est bien celle de l'offre et non de la demande - on produit ce que l'on sait le mieux faire et non ce qui remplit un cahier de commande -, le référant commercial doit rester la recherche permanente de la proximité entre client et fournisseur. Il y a ici transaction car il y a d'abord une relation fondée sur la confiance réciproque, et c'est ici qu'échouent certains dirigeants : fiers



de leur logique de bons producteurs, ils oublient qu'il leur faut aussi comprendre leur client et fonder la dimension commerciale sur la solidité de la relation établie.

En fait, parce que la relation commerciale est un acte traditionnel, il s'inscrit d'abord dans un cadre déontologique qui est connu par tous les acteurs et partenaires. Étymologiquement, la déontologie vient des mots grecs *deon* (« devoir ») et *logos* (« parole et raison »). Cette déontologie couvre idéalement le spectre des devoirs qui s'attachent à la conduite raisonnable des affaires quotidiennes commerciales, conduite qui peut être communiquée et transmise à tous. Elle indique qu'il s'agit avant tout d'inscrire les transactions commerciales dans la perspective de la permanence. En tant que partenaires, les acheteurs et les vendeurs participent conjointement à leur développement et, *a fortiori*, à leur survie.

La direction de ce type d'entreprises se fonde sur une vision stratégique qui doit conduire l'ensemble de l'organisation à évoluer par étape sans perdre l'obsession du zéro défaut, socle fondateur de sa logique. Ce qui en distingue les dirigeants que nous avons rencontrés au cours de nos travaux, et qui perdurent dans un environnement volatil, est qu'ils accordent une place prépondérante à ce temps présent, qu'ils considèrent comme porteur du passé et du futur de l'entreprise. Ils aiment également s'étendre sur les valeurs de l'entreprise, sur son identité. En tant qu'hommes, ces dirigeants disent être à l'écoute de leurs collaborateurs comme de leurs partenaires commerciaux.

### Le temps d'un futur discontinu

À une société traditionnelle a succédé un <sup>xx<sup>e</sup></sup> siècle de modernité. Le temps devenu linéaire est le cadre d'une logique qui vient du passé, franchit le présent et se dirige résolument vers le progrès promis par le futur. Puis, le référentiel du temps de l'entreprise s'est résolument orienté vers le futur, dans le souci de voir le progrès visé se concrétiser le plus rapidement possible. Pratique, rationnel, ce temps

futur peut se découper et se manipuler pour permettre au décideur, institutionnel et individuel d'agencer ses actions les unes par rapport aux autres.

Fonctionnalisé, ce temps moderne consacre l'essor de production des pays développés, âge d'or de l'engineering moderne. Ici, toute entreprise qui ne progresse pas sera appelée à disparaître. Ce temps linéaire est logique et rationnel. Le futur étant la conséquence des causes du passé et du présent, il est le support de la planification qui permet de prévoir et de décider de l'agencement successif des actions à entreprendre, puis de les contrôler régulièrement. Dans ce futur segmentable à souhait, il est possible à l'individu de définir le temps à consacrer à chacune de ses actions et à celles des personnes de son entourage. Tous savent, en théorie du moins, ce qu'ils doivent faire, à quel moment et dans quel délai.

Ce progrès a conduit les relations entre acheteurs et fournisseurs à accepter l'arbitrage absolu et objectif du prix de la transaction, et c'est celui qui a le pouvoir d'imposer son prix qui gagne. Le bénéfice, terme objectif et tangible, présente l'avantage d'être immédiatement compris par tous (seuls les biens de luxe et certains services qui perdurent dans le cadre du temps précédemment exposé échappent à cette primauté). Cependant, dans les grandes entreprises, le pouvoir grandissant des actionnaires génère une pression importante sur l'ensemble de l'organisation. Dès lors, certains doutent que le progrès soit toujours l'objectif défini et le bénéfice un moyen de réalisation.

Ce type de structure temporelle a conduit les écoles de commerce et les MBA du monde entier à fabriquer en grand nombre des dirigeants à l'affût de tous les moyens d'optimiser l'activité, afin de générer la meilleure croissance possible. Le raisonnement structuro-fonctionnaliste du décideur s'inscrit dans une approche systémique qui permet une recherche précise d'optimisation plutôt que de maximisation. En période de crise, cette même

optimisation a justifié des opérations de reengineering drastiques, dont l'objectif est de réduire les coûts tout en accélérant les processus de production et les services rendus aux clients. L'écrasement des piles hiérarchiques, lors de ces opérations de reengineering, a conduit le plus grand nombre de cadres du management à cumuler les fonctions et à devenir plus souvent multi-tâches.

Bien entendu, le référent commercial qui guide les décideurs de ce type d'entreprise est la transaction fondée sur une politique de prix au plus juste. Le prix reste donc l'arbitre absolu du système commercial, comme le coût est celui du management. Mais il semble souvent avoir atteint ses limites et s'essouffler, induire parfois des comportements douteux et conduire éventuellement sur des pentes dangereuses. Or, l'acheteur a un pouvoir que le fournisseur arrive rarement à contre-balancer car seul celui qui a un produit exclusif retrouve ce pouvoir, mais, en général, le fournisseur est en concurrence avec beaucoup de ses concurrents. Peu à peu, ceux qui ne peuvent pas supporter ce type d'arbitrage disparaissent. Un grand nombre de secteurs se sont ainsi concentrés depuis quelque dix ans.

Dans ce système prime la recherche d'efficacité. Il est donc essentiel de veiller à ce qu'il n'y ait pas d'abus, dus à la différence de pouvoir entre partenaires commerciaux. Au plan étymologique, « éthique » vient du mot grec *ethos*, qui signifie « mœurs », « manière d'agir ». Les règles d'éthique de l'entreprise sont donc des règles qui dictent les relations entre partenaires commerciaux, afin d'éviter toute surprise et perte de temps *a posteriori*. Érigées en chartes d'entreprise, ces chartes d'éthique permettent aux entreprises de s'assurer que chacun de leurs collaborateurs agira conformément à l'idée que s'en font leurs dirigeants. Les codes d'éthique sont devenus des outils de rationalisation du travail et d'acculturation.

Si le dirigeant de l'entreprise est en phase avec le cadre temporel de l'entreprise, son principal rôle sera de fournir une vision prospective

de la place que devrait occuper l'entreprise dans son futur environnement économique et commercial. Par ailleurs, il lui faut également proposer les jalons du futur collectif. Certes, l'époque n'est plus à la planification, mais il demeure que l'organisation et ses hommes ont besoin, dans ce temps segmenté, de repères temporels formels dans le futur. En fait, c'est uniquement l'horizon temporel qui se raccourcit depuis quelques années et ces repères ne se mesurent plus en années, mais souvent en trimestre, voire en mois. Ainsi, de nombreuses entreprises sont passées à des périodes budgétaires bi-annuelles. Jusqu'où peut-on aller dans un raccourcissement du champ de vision en conservant le même cadre temporel ?

### Le temps continu de l'émergence

Nous observons l'émergence d'un temps sociétal qui ne se positionne pas dans l'un des deux cadres précédents, ni ne lutte contre l'une ou l'autre de ces formes. Pourtant, précédemment, le temps moderne a voulu renier le temps traditionnel. Ce qui caractérise le paradigme de ce temps en émergence est qu'il n'y a pas de périodes temporelles distinctes passé-présent-futur, mais un glissement continu des actions sur la trame d'un temps continu. L'individu se positionne, dans ce référentiel de temps continu, comme un surfeur qui glisse sur les vagues du changement, infléchissant son action en surfant d'une mutation à l'autre. Puisqu'il n'y a pas de rupture, mais un glissement continu, l'individu, le groupe ou l'entreprise peut décider du rythme qui convient selon les situations.

Dans une société où l'essor des techniques de communication voit se rencontrer des styles de relations les plus divers, les moyens de communication entre les hommes se multiplient : fax, téléphone fixe, téléphone mobile, radio, télévision, cinéma, visioconférence, etc. L'homme s'y adapte, passant d'un type de communication à l'autre. On assiste à une disparition de tout formalisme figé de relations avec ses pairs. Ici se conjuguent plusieurs styles de vie et d'action.

Si l'individu intériorise les rythmes de la culture de son pays, il apprend aussi à vivre simultanément plusieurs d'entre eux. Ainsi, par exemple, le rythme de nos échanges *via* Internet n'est pas le même que celui de nos échanges verbaux avec un artisan horloger. Chacun peut ainsi expérimenter, avec les TIC, une certaine forme de virtualité temporelle et, parallèlement, inscrire ses actions dans un référentiel très pragmatique.

Dans ce référentiel temporel, l'arbitre absolu du système est la capacité des hommes et des organisations à promouvoir une certaine permanence, qui se traduit par une volonté partagée de rester implanté dans son marché. Le verbe « durer », verbe de l'entreprise, repose sur la capacité de cette dernière à rebondir face à l'échec et à faire preuve de souplesse. Cette dernière est rassurante pour les investisseurs, les clients et les collaborateurs qui peuvent mieux tolérer certains résultats financiers momentanément médiocres. Les dirigeants reconnaissent volontiers qu'un grand nombre de leurs projets ne verront pas le jour. L'essentiel étant d'avoir « plusieurs fers sur le feu » en même temps, afin de pouvoir réagir aisément à toute occasion de marché qui se présenterait.

Le challenge managérial consiste donc à gérer le stress dû à la différence entre le temps qu'idéalement chacun aimerait consacrer à une action et le temps qu'effectivement il est en mesure d'y consacrer. Il peut y avoir conflit temporel lorsque les collaborateurs se situent dans l'un des deux cadres définis précédemment, alors que leur responsable fonde ses décisions dans ce temps continu de l'émergence. Ces derniers agissent souvent de manière tout à fait intuitive, ayant appris au fil du temps, au cours de périodes d'essai erreurs. Ils se définissent d'abord comme des opportunistes qui arbitrent en permanence entre plusieurs alternatives sous le défi du temps, mais non

sous sa pression. Ces personnes déclarent faire baisser la pression du temps, en cherchant des actions qui résolvent plusieurs problèmes à la fois. Ils sont multi-tâches, ce que souvent ne sont pas, ou ce que ne peuvent pas se permettre d'être, leurs collaborateurs.

Dans ce cadre, le référant commercial et la recherche de partenariats souples permettent de répondre rapidement aux opportunités de marché, en faisant jouer la synergie. Certes, certains ténors du marketing ont proposé la mode du *one to one* pour fidéliser les clients et lutter contre la concurrence accrue de la dernière décennie. Mais ceci n'est que publicité, si ce principe ne s'inscrit pas dans la technologie spécifique du CRM, puis dans une solide logique relationnelle. De plus, la réponse commerciale voit son efficacité reposer sur l'aptitude des responsables à entretenir des réseaux actifs, grâce à une logique fondée sur la recherche de création de valeur pour chaque partenaire, client et collaborateur. Ce sont de tels réseaux qui permettent de répondre rapidement et avec fluidité aux opportunités de marché.

Ce référent moral qui guide l'entreprise doit avoir ici pour leitmotiv la responsabilité, d'autant plus que de nombreux référentiels temporels coexistent, dans une société en émergence, avec l'expansion des marchés mondiaux et l'avènement de nouveaux outils de travail. C'est par l'aptitude des hommes à modifier leurs référentiels temporels que se développeront de fructueux partenariats commerciaux. Mais si le relativisme culturel est alors de mise, le relativisme moral ne saurait l'être et nous assistons à « *la prise de conscience que l'on ne peut, à la fois, prétendre à une certaine morale chez soi, ici maintenant, puis agir de manière totalement opposée pour l'enfant qui fabrique des tapis à l'autre bout du monde ou pour nos petits-fils qui hériteront de cette planète.* »<sup>1</sup>

1. Bergadaà M., « Évolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 1, 2004.

Le décideur, dans ce référentiel temporel, cherche à créer en permanence de nouveaux espaces d'action (virtuels ou non), c'est-à-dire que ces dirigeants savent assez bien formuler ce que l'entreprise doit devenir dans le futur, mais pas ce qu'elle fera de manière certaine, ni même souvent probable. Leur réactivité leur permet de découvrir des « monopoles » provisoires, des niches ou des marchés spécialisés qui leur donneront une certaine marge de sécurité. Ils définissent leur rôle comme étant de rappeler sans cesse que leur entreprise est à la fois tirée par son futur et poussée par le

passé et que leur référence prospective est celle de la recherche d'une permanence. « Intuitifs », semble-t-il, dans le choix du « bon » moment où ils communiquent leurs visions à leur entourage, il leur suffit en fait d'attendre qu'un faisceau de présomptions se transforme en faits concrets.

### La coexistence de trois réalités temporelles

Le tableau ci-dessous synthétise nos propos précédents.

	<b>Le temps d'un présent éternel</b>	<b>Le temps d'un futur discontinu</b>	<b>Le temps continu de l'émergence</b>
	Circulaire calquée sur les rythmes des saisons	Flèche d'un temps segmenté	Temps continu sur lequel glissent les situations
Référent sociétal	La tradition	Le modernisme	L'émergence
Arbitre du système	La qualité globale du résultat produit	Le prix et le bénéfice objectif, indicateurs de progrès	Actions assurant la permanence de l'entreprise
Référent managérial	L'activité occupe tout le temps nécessaire à sa réalisation de qualité	Optimisation des actions afin de générer une efficacité propice à la croissance	Comportement multi-tâches qui permet de « surfer » sur les opportunités
Référent commercial	Relation fondée sur la proximité réciproque avec les clients et les fournisseurs	Transaction offrant le maximum de marge grâce à l'arbitrage du prix	Recherche de partenariats souples permettant de créer de la valeur pour tous les partenaires
Référent moral Des relations internes comme externes	La déontologie professionnelle permet aux partenaires de collaborer en toute confiance	Efficacité reposant sur des codes d'éthique et des chartes d'entreprise, si possible, largement communiqués	Responsabilité sociale autorisant un relativisme social, mais pas moral
Référent stratégique	Progresser étape par étape, en prenant le temps d'écouter et de comprendre collaborateurs et partenaires commerciaux	Encore planifier, proposer les jalons du futur collectif, mais avec réduction de l'horizon temporel	Recherche d'espaces d'action, de monopoles provisoires ou de niches à fort potentiel

### Conclusion

Chaque culture et chaque civilisation développent une manière spécifique de vivre leur

temps. Certes, il existe pour tous un temps universel, celui rythmé par les planètes, mais la conception que l'on s'en fait et les rythmes de vie varient largement selon les pays et les hom-

mes qui les habitent. Nous avons oublié ce relativisme temporel, car c'est un temps moderne de la société industrielle, que l'homme a voulu imposer à son environnement durant tout le xx<sup>e</sup> siècle. Mais à cette époque de mondialisation et de bouleversements des communications sous l'impact des NTIC, il n'est pas justifiable de vouloir inscrire le futur en simple projection des tendances du passé. En ce début de xx<sup>e</sup> siècle, notre futur collectif ne peut se construire que sur la cohabitation de différents référentiels temporels.

Cependant, la mondialisation et l'explosion d'Internet ont brouillé les pistes. La concurrence étant devenue acharnée. On parle de plus en plus de réintroduire une dimension « marketing relationnel », afin de compenser les déficiences du « marketing transactionnel », de remplacer les segmentations de marché par des politiques de *one to one*, de faire de la gouvernance d'entreprise et des chartes d'éthique pour palier cette impossibilité de calmer les règles d'un jeu qui s'accélérait. Mais chacun de ces nouveaux concepts doit s'analyser à l'aulne des fondements des cadres temporels

dans lesquels ils ont été créés. On ne peut pas les imposer à des hommes ou à des organisations qui vivent dans un cadre temporel qui ne leur convient pas. Ces concepts risqueraient de n'y figurer qu'en tant que modes passagères ou que pratiques inappropriées, voire dangereuses.

Cependant, si le contexte organisationnel dans lequel se déroule l'action veut imposer un temps spécifique au dirigeant, il ne saurait le déterminer. Ce dernier, en effet, par les réflexions qu'il mène en conduisant sa voiture, en écoutant de la musique ou en prenant son bain, manipule librement les idées et les concepts, corrige ses erreurs, construit une vision personnelle de la réalité dans laquelle il agit. Peut-être l'intelligence en entreprise est-elle la capacité de certains hommes à savoir se détacher des contraintes et des pressions du moment pour acquérir cette nécessaire vision d'ensemble ? L'urgence n'existe pas ou alors elle est permanente, et la complexité ne signifie pas que tout soit compliqué. Ce qui semble *a priori* compliqué peut toujours être structuré sur la base des cadres temporels fondateurs tels qu'illustrés dans cet article.

## Bibliographie

Bergadaà M., *Fonction : décideur*, Éditions d'Organisation, 1997.

Bergadaà M., « Évolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 1, 2004.

Godet M., *Creating Futures Scenario Planning as Strategic Management Tool*, Économica, 2001.

Hall E.T., *Au-delà de la culture*, (1<sup>re</sup> éd., 1979), trad. Beyond Culture, Garden City, Anchor press/Doubleday, 1976.

# Rationalité limitée, coûts fixes et structure d'un secteur d'activité

David G. HOOPES, Douglas R. JOHNSON<sup>1</sup>

## Introduction

La cognition des dirigeants est un élément important de la stratégie : les variations d'opinion au sein d'un secteur industriel peuvent contribuer à expliquer la persistance de différences, dans le domaine de la concurrence, entre de proches concurrents (hétérogénéité de la concurrence). La plupart des travaux, dans le domaine de la cognition des dirigeants et des structures industrielles, étudient les groupes cognitifs stratégiques (notamment Porac *et al.*, 1989 ; Reger *et al.*, 1993 ; Grønhaug and Falkenberg 1989 ; Hodgkinson *et al.*, 1994). Souvent, des auteurs comme Porac et ses collègues soutiennent que les secteurs sont socialement construits par leurs propres membres. Les dirigeants du secteur ont des schémas cognitifs similaires qui configurent l'industrie et le marché ; de plus, leur cognition influencera la structure du secteur. Cependant, les données économiques sous-jacentes d'un secteur peuvent contraindre ses membres à accepter une réalité qu'ils n'auraient pas souhaitée.

## Cognition, concurrence et structure du secteur

### *Concurrence et structure du secteur*

La plupart des théories expliquant l'hétérogénéité des entreprises et les différences de performances s'appuient sur les coûts fixes des biens tangibles et intangibles et le coût des

reconversions de ressources (Caves *et al.*, 1984 ; Ghemawat, 1991). Les théories fondées sur les données économiques font également l'hypothèse que le comportement des entreprises est guidé par une pensée rationnelle. Cela signifie que les dirigeants sont à même de comprendre leur environnement et les rétributions potentielles de diverses options et savent comment leurs concurrents vont réagir. Les choix stratégiques résultent alors d'une analyse déductive de la manière dont ces capacités et ces choix peuvent se combiner.

Par exemple, la théorie du groupe stratégique explique que l'interaction entre les technologies, la demande et d'autres facteurs exogènes définissent les stratégies employées dans une industrie et la mesure dans laquelle l'appartenance à un groupe protège ses membres de l'arrivée de nouveaux entrants. En outre, la structure d'un groupe stratégique définit la capacité des entreprises à éviter la guerre des prix au sein du groupe (Hatten *et al.*, 1978 ; Porter, 1979).

### *Cognition des dirigeants et environnement concurrentiel*

Les chercheurs dans le domaine de la cognition des dirigeants critiquent le recours à des hypothèses de forte ou d'hyper rationalité, courantes dans les recherches fondées sur l'économie (Simon, 1945 ; March et Simon, 1958). Deux aspects de la rationalité limitée sont très importants :

---

1. Traduit de l'anglais.



- elle fixe une limite au volume d'information que les dirigeants peuvent traiter à n'importe quel moment : on peut parler d'un goulot d'étranglement (Galbraith, 1973 ; Daft et Wieck, 1984 ; Feldman et March, 1989) ;
- elle réduit le volume d'information conservée et utilisée (Feldman et March 1989 ; Amit et Shoemaker, 1991).

Les personnes surmontent ces deux limitations par une démarche heuristique qui simplifie le traitement de l'information et les choix stratégiques.

Pour démontrer le lien entre la cognition et la structure d'un secteur industriel, un certain nombre d'études tentent de décrire et d'expliquer des opinions communes aux dirigeants d'un secteur et de ses entreprises et de montrer comment de telles opinions façonnent et sont façonnées par des choix stratégiques (Hodgkinson, 1997). Jusqu'ici, ces études ont produit des conclusions contradictoires. Dans certains secteurs, tous les dirigeants partagent une cartographie commune des phénomènes liés à leur secteur d'activité (Porac *et al.*, 1989 ; Reger *et al.*, 1993), alors que, dans d'autres, les opinions varient (Grønhaug et Falkenberg 1989 ; Hodgkinson *et al.*, 1994). Nous désignons notre démarche sous le nom de « théorie de l'imitation compétitive ».

La théorie de l'imitation compétitive étudie la manière dont les opinions des dirigeants forment et affectent les choix stratégiques. Cette théorie est, en grande partie, une application, une extension et une synthèse de travaux antérieurs dans le domaine de la cognition sociale et de la sociologie, dont les principales influences sont Berger et Luckman (1966), Weick (1979, 1995) et White (1972). En l'occurrence, la théorie affirme qu'un processus de construction et de réalisation sociale anime la cognition des dirigeants concernant l'environnement industriel et la concurrence. Selon cette idée, le dirigeant est entraîné dans un « cycle continu de perception objective-subjective-objective. » Les schémas existants de cognition s'attachent à ce que les dirigeants perçoivent et à la manière dont ils utilisent l'infor-

mation qui provient de l'environnement. Cette information met à jour les opinions qui servent de référence à l'entreprise, quand celle-ci continue de développer sa stratégie. Par ce processus, l'entreprise imite une partie de son environnement. Lorsque des communautés d'entreprises interagissent les unes avec les autres, elles déterminent la manière dont les opinions des unes et des autres évoluent. Ce processus d'interaction a pour résultat une convergence des opinions au sein des entreprises qui forment des sous-groupes ou groupes stratégiques.

La théorie propose également un modèle comportemental de choix stratégique, dans lequel la comparaison et l'imitation sociale guident les décisions stratégiques (Miner et Haunschild, 1995). Ainsi, les dirigeants observent d'autres entreprises du secteur, les classent en divers groupes et copient le comportement des entreprises jugées similaires à l'entreprise de référence. Les dirigeants en déduisent donc des choix appropriés, sur la base de l'expérience d'autres entreprises, mais ne se montrent pas sensibles à l'interdépendance qui peut exister entre elles et ne tirent pas parti des interactions avec les clients.

Bien que cette théorie soit en elle-même cohérente et plausible, elle ne fournit pas une description complète et exacte de l'interaction cognitive inter-entreprises. Une similitude d'opinions n'est pas nécessairement la preuve d'une construction sociale. Il est possible que les dirigeants aient chacun élaboré indépendamment un ensemble d'opinions cohérentes avec la structure économique sous-jacente du secteur d'activité.

Ensuite, nous contestons l'idée que la construction sociale de la structure d'un secteur fonctionne indépendamment de sa structure économique comme l'avance White (1972). Par exemple, le coût du passage à une technologie nouvelle ou du changement d'un autre élément de la stratégie affectera inévitablement la capacité d'une entreprise à essayer de nouvelles stratégies et à apprendre par des expériences

directes ou indirectes. En outre, des coûts fixés ainsi de manière exogène influenceront les types d'interactions stratégiques qui se produisent et la manière dont ces interactions affectent la performance. Ces effets se produisent même dans des situations où les dirigeants n'ont pas conscience de leur présence.

Enfin, nous prédisons que ce processus d'interaction stratégique et d'apprentissage individuel accroît la compréhension par les dirigeants du paysage concurrentiel. Avec le temps, nous prévoyons une certaine conformité entre les opinions des dirigeants et de la structure sous-jacente du secteur, les opinions seraient influencées par des facteurs autres que la construction sociale.

## Une modélisation possible

### *Simuler la cognition et la concurrence*

Pour analyser la relation entre la cognition du dirigeant, les facteurs de la concurrence et les structures du secteur d'activité, nous avons utilisé une série de simulations (Johnson et Hoopes, 2003). En fait, nous avons simulé une concurrence dans un jeu de différenciation spatiale d'Hotelling (1929), dans lequel chaque concurrent a des opinions uniques sur la répartition des goûts des consommateurs. Au fil du temps, chaque entreprise acquiert de nouvelles informations sur les préférences des consommateurs par leur propre expérience (apprentissage par l'expérience), mais aussi par l'observation des autres (référents) entreprises (apprentissage par subrogation). Notre simulation incorpore deux limites cognitives, dont dérivent les opinions des entreprises, concernant les préférences de la clientèle et les informations sur lesquelles elles fondent leur stratégie.

D'abord, nous modélisons les opinions sur les préférences des consommateurs, en utilisant une technique mise au point par Sargent (1993). Les entreprises estiment et mettent à jour leurs estimations sur les préférences des consommateurs, en se fondant sur leurs résultats antérieurs. Ensuite, nous utilisons une technique d'Arthur

(1991) pour modéliser les concurrents auxquels l'entreprise étudiée s'intéresse. La contrainte réside dans le nombre d'autres référents qu'une entreprise peut surveiller. La liste des référents utilisés par une entreprise définit sa stratégie. En utilisant la technique d'Arthur, nous étudions les similitudes entre les autres référents, par paires d'entreprises (corrélations inter-entreprises). Les deux techniques utilisent une méthode heuristique pour mettre à jour les opinions, chaque période étant basée sur les résultats de la période précédente.

Dans la première période du jeu, les entreprises, l'une après l'autre, entrent sur le marché du produit et définissent leur stratégie optimale, en fonction de leurs opinions sur les préférences des consommateurs et de la position des entrants précédents (prix et localisation dans l'espace des consommateurs). L'entreprise doit choisir entre  $n$  actions, toutes ayant une rétribution incertaine. Ensuite, les entreprises attribuent une probabilité à chaque action et affinent ces probabilités dans le temps, sur la base des bénéfices réellement obtenus (Hotelling, 1929).

Nous appliquons la technique d'Arthur au choix des référents (Arthur, 1991). Dans la première période, la probabilité d'être choisi comme sujet d'observation est identique pour tous les autres référents. Dans chaque période du jeu, les avantages sont recalculés afin que les entreprises qui ont apporté des données intéressantes se voient attribuer une plus grande probabilité d'être choisies dans l'avenir. Si l'observation d'un référent particulier augmente les performances de l'entreprise étudiée, la valeur du référent augmente.

Après la première période du jeu, chaque entreprise étudie la performance qu'elle a réalisée ainsi que celle d'un sous-groupe d'autres entreprises du marché. Pour maximiser sa performance dans la période suivante, l'entreprise ajuste sa stratégie en fonction du coût d'un changement de stratégie (sur la base des coûts fixes décrits ci-dessous) et de ses opinions mises à jour sur la répartition des goûts des

consommateurs. À cette fin, l'entreprise calcule la valeur nette actuelle de son chiffre d'affaires sur la base de la stratégie optimale, conforme à ses nouvelles opinions, moins les coûts linéaires du changement de stratégie. L'entreprise choisit alors les actions permettant de maximiser cette différence. Cette procédure itérative se poursuit jusqu'à ce que les entreprises ne modifient plus que très légèrement leur stratégie.

### La dynamique du modèle

Nous faisons varier deux paramètres dans le modèle : les coûts fixes du changement de stratégie et le nombre de concurrents qu'une entreprise peut étudier. Les coûts fixes représentent la difficulté de l'environnement concurrentiel. Comme nous l'avons dit plus haut, les coûts fixes sont un facteur essentiel expliquant le maintien d'une hétérogénéité des entreprises (Caves et al., 1984 ; Ghamawat, 1991 ; Lippman et Rumelt, 1994). Le nombre de concurrents qu'une firme est capable d'étudier, représente la rationalité limitée. La rationalité limitée est également présente dans le fait que les entreprises ne savent pas ce que préfèrent leurs clients. En variant ces paramètres, nous étudions leur influence sur la structure des opinions sur les préférences des consommateurs, les stratégies (sélection des référents) et les différences de performance dans le modèle du secteur.

Nous avons effectué cent simulations pour chaque combinaison des dimensions. En général, nous avons permis aux simulations de se concurrencer les unes les autres pendant 200 périodes chacune ou jusqu'à ce que le plus grand changement de stratégie présenté par chacune des entreprises n'ait pas dépassé 0,05.

### Les résultats

#### *Stratégie de concurrence et structure du secteur d'activité*

La stratégie concurrentielle d'une entreprise est le groupe de référents qu'elle décide

d'observer et d'imiter par subrogation. La structure du secteur est la mesure dans laquelle les membres du secteur ont des stratégies similaires. À mesure que les coûts de changements stratégiques (coûts fixes) diminuent, les entreprises auront tendance à partager leurs référents avec les autres entreprises, quelle que soit la distance stratégique initiale (similitude des groupes de référents fixés avant chaque période du jeu). Ainsi, à mesure que les coûts décroissent, les entreprises convergent vers une seule stratégie. À l'inverse, quand les coûts fixes augmentent, les similitudes entre les entreprises sur les choix de référents (stratégie concurrentielle) deviennent plus hétérogènes.

De même, dans la mesure où le nombre de référents diminue (la rationalité limitée augmente), il y a plus de variance dans les stratégies. Mais réduire la capacité des entreprises à surveiller leurs concurrents a moins d'influence sur la structure du secteur que les coûts fixes. En conséquence, les modifications progressives du nombre de référents ont moins d'influence sur l'hétérogénéité du secteur que les coûts d'un changement de stratégie.

Lorsque les entreprises peuvent changer sans coût, la corrélation des groupes de référents est très élevée, quelle que soit la distance stratégique. De même, lorsque les entreprises sont limitées dans leurs choix de référents, leurs stratégies concurrentielles (corrélation des référents) divergent. Dans chacun de ces scénarios, les entreprises tendent à converger vers des ensembles d'opinions similaires concernant les clients, car l'apprentissage par subrogation accélère la vitesse avec laquelle les entreprises parviennent à comprendre leur environnement.

#### *Opinions concernant les préférences des clients et structure du secteur*

Les relations sont les mêmes que ci-dessus. Lorsque les coûts fixes ou les limites à la rationalité sont élevés, la variance des opinions (sur les préférences des clients) augmente avec la

distance stratégique. Cependant, lorsque les coûts fixes ou les limites à la rationalité sont faibles, les différences d'opinion sont très faibles, quelle que soit la distance stratégique. De nouveau, les coûts fixes ont une grande influence sur l'apparition de sous-structures dans le secteur. Bien que la rationalité limitée augmente la variance des opinions lorsque les entreprises sont très éloignées, une sous-structure n'apparaît pas. Lorsque les changements de situation n'impliquent aucun coût, les entreprises ont moins tendance à rester à la même place, même dans un contexte de rationalité limitée.

## Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons obtenu confirmation des hypothèses sur les effets directs des coûts fixes et de la rationalité limitée sur la structure d'un secteur d'activité.

Premièrement, quand les coûts fixes augmentent, les entreprises semblent connaître des effets de blocage. Cela signifie que, quand le coût d'un changement de stratégie augmente, l'entreprise tend à rester très tôt prisonnière d'une stratégie initiale, ce qui tend à augmenter le degré et la persistance d'une hétérogénéité des opinions, des stratégies et des performances. Les effets aléatoires des situations de départ peuvent avoir d'importantes conséquences pour la suite des événements. Quand les coûts fixes sont bas, les structures d'opinions sont fortement similaires, quelle que soit la distance. Généralement, dans ce scénario, les entreprises ne parviennent pas à l'équilibre (de nombreuses simulations de ce scénario ont utilisé la totalité des tours prévus). Les entreprises se déplacent à mesure que de nouvelles niches apparaissent. Dans notre simulation, les entreprises s'en tirent mieux quand elles sont limitées !

Deuxièmement, la rationalité limitée (le nombre de référents que les entreprises peuvent observer) a un effet similaire sur l'hétérogénéité des opinions. Lorsque les entreprises peuvent observer un grand nombre de concurrents, les différences entre les opinions des

entreprises au sujet des clients disparaissent et la corrélation entre les référents des entreprises est très élevée, quelle que soit la distance stratégique. Troisièmement, la pesanteur des opinions tend à déboucher sur un manque de changement stratégique de la part des entreprises et le regroupement stratégique augmente également, comme le montre la distance décroissante avec le plus proche voisin de l'entreprise. Ceci encourage également une importante variation des performances entre les entreprises. Quatrièmement, l'étendue de l'information disponible diminue l'hétérogénéité des opinions. Cinquièmement, enfin, les entreprises tendent vers une distribution uniforme des stratégies et des performances.

La théorie de l'imitation compétitive semble affirmer implicitement que l'imitation des stratégies, plutôt que l'interaction de la concurrence, détermine les choix stratégiques. Dans la théorie de l'imitation compétitive, les entreprises utilisent le comportement des autres entreprises et leurs résultats comme un modèle de ce qui leur arriverait si elles adoptaient des stratégies similaires. À condition que les entreprises appartiennent au même groupe de comparaison et ne soient pas des concurrents directs, ce type de modèle est probablement une description fidèle de la manière dont une observation est traduite en action. Cependant, lorsque le degré d'interdépendance stratégique entre les entreprises est élevé, c'est-à-dire, lorsque les actions d'une entreprise affectent les résultats des autres, alors le processus de comparaison n'est probablement pas un bon modèle de la manière dont l'expérience affecte les choix. Dans ces circonstances, les entreprises vont probablement interpréter le comportement des référents, non pas comme un moyen de prédire leurs performances à venir, mais comme un facteur affectant directement la manière dont elles devraient réagir et riposter. Dans cette situation, on pourrait voir des entreprises ayant des opinions et des caractéristiques personnelles similaires, entreprendre des actions différentes, car elles ont conscience de leur interdépendance.

De telles interactions concurrentielles viennent encore compliquer le processus d'évolution des opinions, rivalités et structures intra-sectorielles.

Enfin, les « opinions socialement construites » n'ont guère de chance d'être confirmées dans des situations où les barrières à l'entrée dans un secteur sont relativement basses. Là où les opinions concernant la structure d'un secteur d'activité ne sont pas conformes à la structure sous-jacente d'un secteur, des possibilités d'arbitrage peuvent exister. Si les barrières à l'entrée sont basses, le comportement de recherche d'une rente par les entreprises peut augmenter la fréquence des entrées et des expérimentations par des entreprises. Des processus d'apprentissage direct ou par subrogation peuvent corriger des opinions inexactes, et

toutes les entreprises du secteur convergeront probablement vers un certain nombre d'opinions « vraies ». Ce type de processus cognitif sous-tend implicitement les modèles traditionnels de stratégie concurrentielle. Dans ces circonstances, la recherche sur la cognition des dirigeants apporte peu à notre compréhension de la manière dont la concurrence affecte l'hétérogénéité des stratégies et les performances des entreprises.

La rationalité limitée ne peut pas, à elle seule, expliquer pourquoi les dirigeants peuvent avoir des ensembles d'opinions différentes. Ce n'est qu'au moyen d'une recherche coûteuse et des pressions concurrentielles localisées que les dirigeants parviendront à former des cognitions différentes concernant leur secteur d'activité.

## Bibliographie

- Arthur W.B., *Increasing Returns and Path Dependency in the Economy*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1991.
- Caves R.E., Fortunato M., Ghemawat P., « The Decline of Dominant Firms-1905-1929 ». *Quarterly Journal of Economics*, n° 99, 3, 1984.
- Hatten K.J., Schendel D.E., Cooper A.C., « Strategic Model of United-States Brewing Industry-1952-1971 ». *Academy of Management Journal*, n° 21 (4), 1978.
- Herreros de Las Cuevas C., *La sucesión del Líder*, Bilbao, 2003.
- Hodgkinson G.P., Johnson G., « Exploring the Mental Models of Competitive Strategists-the Case for a Processual Approach ». *Journal of Management Studies*, n° 31 (4), 1994.
- Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G., « Why Is There a Resource-based View ? Towards a Theory of Heterogeneity ». *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003.
- Hotelling H., « Stability in Competition ». *The Economic Journal*, vol. 39, n° 153, March 1929.
- Johnson D.R., Hoopes D.G., « Bounded Rationality, Sunk Costs, and the Evolution of Industry Structure ». *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003.
- Porac J.F., Thomas H., Badenfuller C., « Competitive Groups as Cognitive Communities, the Case of Scottish Knitwear Manufacturers ». *Journal of Management Studies*, n° 26 (4), 1989.
- Sargent T., *Bounded Rationality in Macroeconomics*, Clarendon Press, 1993.
- White H.C., « Where Do Markets Come From ? ». *American Journal of Sociology*, n° 87 (3), 1981.

# Le dirigeant et le banquier

Éric LAMARQUE

La relation entre la banque et l'entreprise apparaît généralement conflictuelle, souvent ambiguë, parfois bénéfique au développement de l'entreprise. Cette grande disparité tient à l'une de ses caractéristiques essentielles : l'asymétrie d'information entre les deux acteurs. Dès lors, il faut essayer de mettre en place un dispositif permettant de la réduire pour que chacun en tire un bénéfice.

## Introduction

Le banquier, par sa contribution au financement de l'entreprise, par sa participation éventuelle dans le capital, occupe une place centrale dans le système de gouvernance. Mais la nature des rapports qu'il entretient directement avec le dirigeant et avec les actionnaires le place souvent en situation d'influencer les décisions d'investissement et de politique financière. Ainsi, dans l'esprit des dirigeants, le banquier est perçu de manière très différente.

La relation de l'entreprise avec sa banque est souvent perçue comme risquée, générant un sentiment de méfiance partagée. Elle est porteuse d'ambiguïté, laquelle peut se résumer par la remarque souvent entendue du côté du banquier : « *Lorsque tout va bien pour l'entreprise, elle n'hésite pas à mettre en concurrence les banques, mais lorsque des difficultés apparaissent, le dirigeant sollicite un soutien plus affirmé* ».

Pour le dirigeant de la PME, le banquier constitue une contrainte et un recours incon-

tournables, ce qui alimente parfois un sentiment de résignation chez lui. Il a ainsi l'impression d'être perçu comme un risque finançable ou pas. Tant que son entreprise se porte bien, il n'a jamais de problèmes avec son banquier, mais lorsque sa situation se complique, le soutien attendu n'est pas au rendez-vous. De même, les grandes entreprises, dès qu'elles réalisent des profits, cherchent le plus souvent à réduire leur endettement. La relation apparaît ainsi dominée par l'opportunisme de chacun des acteurs dans une logique client-fournisseur. Dans cette optique, la coopération est limitée, voire inexistante, avec comme seule perspective pour le dirigeant de minimiser le coût et les contraintes liées au financement.

## Le banquier, un contre-pouvoir du dirigeant

Dans le cadre de la politique financière, la forte présence de la banque dans le passif de l'entreprise la conduit naturellement à gagner en influence dans le processus de prise de décision. Celle-ci s'exerce principalement dans deux types de situation.



Si le banquier est un actionnaire, il en possède les prérogatives et, par sa présence au conseil d'administration, il est en mesure de contrôler le dirigeant. Il détient ainsi une information privilégiée qui ne lui est pas accessible quand il est simple créancier. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise de taille plus modeste, la présence du banquier au capital est possible au travers de ses filiales de capital-investissement. Il a été clairement observé que celui-ci avait un droit de regard et, surtout, un droit d'amendement sur les projets développés par les entreprises qu'il soutenait.

Si le banquier est un prêteur, il exerce son influence sur le dirigeant et son conseil d'administration lorsque la situation de l'entreprise devient très risquée. Ce phénomène peut être illustré par le cas Vivendi, lors de l'éviction de J.-M. Messier. Il apparaît clairement que les banques ont exercé, avec d'autres, des pressions sur le conseil d'administration pour obtenir son départ face au niveau de risque atteint. Pour les plus petites structures, la situation est du même ordre. Face à un risque de faillite avéré, et sachant que la banque ne sort jamais sans dégâts d'un processus de liquidation, celle-ci contraint le dirigeant à prendre les mesures nécessaires pour redresser la situation.

### **Le banquier, un allier du dirigeant**

Dans le système de gouvernance, le dirigeant occupe une position clé entre les actionnaires et les autres parties prenantes. Dans cette position parfois inconfortable, il est à la recherche d'alliés pour exercer un contre-pouvoir face aux propriétaires. Le banquier constitue alors un recours possible. Pour ne pas solliciter à nouveau les actionnaires, lors de la recherche de nouveaux financements, le recours aux banques apparaît comme une bonne alternative qui semble satisfaire l'ensemble des acteurs de la politique financière. Le dirigeant diversifie les sources de son financement et il peut ainsi mieux maîtriser le coût du capital de l'entre-

prise. Les actionnaires sont satisfaits de ne pas être sollicités de nouveau et considèrent, dans un premier temps, que le recours au financement bancaire obligera le dirigeant à gérer convenablement son entreprise (au moins pour assurer le remboursement du banquier). Si l'entreprise est de bonne qualité, le banquier trouvera un débouché sûr pour son offre de crédit avec une marge bénéficiaire. Cette perspective favorable se traduit souvent par une hausse du cours de bourse lors de l'annonce du recours au financement bancaire par une société cotée.

La vision du banquier comme partenaire est présente également chez certains dirigeants de PME qui constatent parfois que, sans le soutien d'une banque, ils n'auraient pas pu mener à bien leur projet. Ils conviennent assez bien également du rôle important du banquier lors d'opérations complexes : développement à l'international, introduction en bourse, financement complexe, entre autres.

Ces trois situations se dégagent des entretiens menés auprès de dirigeants et, souvent, l'observation des relations avec les banquiers laisse apparaître un relatif malentendu. Les conflits d'intérêt apparaissent manifestes (deux premiers cas), mais des stratégies relationnelles et coopératives existent aussi (troisième cas), mettant en évidence la possibilité d'un « jeu » gagnant-gagnant. La frontière entre situations conflictuelles et situations coopératives est ténue. Elle tient principalement au degré d'asymétrie d'information entre les deux acteurs et à la confiance qu'ils peuvent s'accorder. En situation où les conflits d'intérêt sont dominants, l'opportunisme explique les décisions prises par chacun d'entre eux, opportunisme qui se fonde sur la possession d'informations privilégiées. La réduction de cette asymétrie d'information doit permettre d'évoluer vers une stratégie coopérative, afin d'avoir une relation plus équilibrée, sans pour autant faire des concessions inconsidérées.

## L'analyse de la relation banquier-dirigeant

Deux grands courants d'analyse ont étudié la question des relations entre la banque et l'entreprise, et les grandes conclusions qui en ont été tirées expliquent les comportements des principaux acteurs de cette relation : le dirigeant de l'entreprise et le décideur bancaire (le niveau hiérarchique du décideur bancaire varie en fonction de la taille de l'entreprise et de l'engagement de la banque).

### Deux grands courants d'analyse

Le premier courant relève de la théorie de l'intermédiation en économie bancaire, ou *relationship banking theory*. Le second s'inscrit dans le cadre de la théorie de la gouvernance d'entreprise, qui fait appel à la théorie de l'agence. Le point commun entre ces deux cadres théoriques est qu'ils analysent la relation sous l'angle de l'asymétrie d'information et de l'opportunisme qu'ils génèrent de la part de chaque acteur. Les conflits d'intérêt, tels qu'ils ont été décrits précédemment, sont aussi au centre de l'analyse.

La relation de crédit constitue le cœur de la relation bancaire, malgré le développement d'un grand nombre de services complémentaires (gestion de flux, gestion de trésorerie, conseil, ...). La politique financière des entreprises repose encore largement sur le recours à ce type de financement, surtout pour les plus petites d'entre elles. Cependant, elle est porteuse de risques pour les deux acteurs.

### Les risques encourus par la banque et par l'entreprise

Pour la banque, le risque de contrepartie (défaillance du débiteur) reste l'une des principales causes de faillite. La particularité d'un financement bancaire réside dans le fait que la livraison du « produit » se fait sans paiement immédiat, alors que le remboursement se réalise après une série d'échéances, qui vont s'échelonner sur une durée parfois très longue.

Au moment de délivrer le crédit, le banquier ne peut pas anticiper le comportement du dirigeant, notamment sur le remboursement de sa dette. Il s'agit là d'un aléa moral, lié à l'impossibilité, pour la banque, de s'informer et de contrôler les décisions du dirigeant. En outre, le banquier réalisant les prêts grâce à des ressources ne lui appartenant pas, toute défaillance l'oblige à accroître sa capacité bénéficiaire pour assurer leur remboursement.

### L'impossibilité d'obtenir un financement

Pour l'entreprise, le premier risque est de se trouver rationnée ou dans l'impossibilité d'obtenir un financement. Stiglitz et Weiss (1981) envisagent le marché du crédit comme imparfait, car les prêteurs ne sont pas parfaitement informés de la qualité des emprunteurs et de leurs comportements. La question de l'asymétrie d'information est envisagée sous deux angles : la sélection adverse et l'aléa moral. L'aléa moral provient de ce que les entreprises ont différentes probabilités de réussir leur projet et de rembourser leur prêt. Ces comportements ne sont pas observables facilement et la banque s'inscrit dans une logique de sélection adverse. Ainsi, le taux d'intérêt, les garanties demandées, l'incertitude sur la disponibilité du crédit, apparaissent comme des moyens pour sélectionner les risques. Plusieurs modèles de rationnement du crédit ont ainsi été proposés. Tous s'accordent à dire que les banques sont en mesure de différencier les emprunteurs, selon leur classe de risque. À partir du moment où une entreprise est financée, un signal positif est émis sur sa qualité et l'ensemble des banques présentes sur le marché sont mieux informées, ce qui contribue à réduire l'asymétrie d'information. Si le contrat de prêt se déroule sans difficulté, un phénomène de réputation se crée et facilite l'accès à un nouveau financement.

### Une capture informationnelle par son principal banquier

Un autre risque pour l'entreprise est celui d'une capture informationnelle par son principal

banquier (ou celui qui a accepté de le financer au départ). Au cours du contrat de prêt, la banque accumule de l'information sur son client, ce qui va créer une asymétrie d'information entre les banques. Ainsi, la banque qui possède un niveau d'information supérieur pourra proposer un taux et demander une garantie, qui seront souvent inférieurs à celui de ses concurrents ou en meilleure adéquation avec le niveau de risque du client. Cela va à l'encontre des intérêts de l'entreprise, lorsque, avec le même niveau d'information, une autre banque aurait pu faire une meilleure proposition. Il y a donc destruction de valeur pour l'entreprise.

À côté de cette conception traditionnelle de la relation banque-entreprise, à travers les contrats de crédit, plusieurs analyses du pouvoir d'influence du banquier sur le dirigeant, dans le contexte de la gouvernance d'entreprise, ont été proposées. Ce pouvoir découle directement de l'existence d'un contrat de prêt. Les études réalisées montrent que la présence du banquier dans la politique financière de l'entreprise a des conséquences en termes de coûts d'agence et de contrôle des dirigeants.

### **Le recours à l'endettement**

Il est considéré comme un moyen de réduire le coût d'agence des fonds propres. La présence d'une banque, comme cela a été évoqué, contraint les dirigeants à une discipline plus stricte (Jensen et Meckling, 1976). Alors qu'un actionnariat dispersé a du mal à jouer son rôle de contrôle, en cas d'abus et de laxisme, le banquier peut toujours brandir la menace d'un arrêt des financements avec, comme conséquence, la faillite et la perte de réputation pour son dirigeant.

On constate ainsi que des investisseurs sont prêts à payer plus cher pour acquérir les actions d'une firme endettée, toutes choses égales par ailleurs. D'autres situations mettent en évidence ces effets bénéfiques de l'endettement. Dans les opérations de *Leverage Buy Out*, où un nombre réduit d'investisseurs vont se porter

acquéreurs de la majorité des titres, grâce à un endettement très élevé. Il s'agit le plus souvent d'entreprises arrivées à maturité dans le cycle de vie de leur activité et de leurs produits, qui génèrent d'importants cash-flows, et pour lesquelles les occasions d'investissement se réduisent. C'est dans ce type de situation que les coûts d'agence des fonds propres sont les plus élevés. Le recours à l'endettement pour réaliser le LBO a comme conséquence leur réduction.

Le remplacement des fonds propres par de la dette constitue un procédé de réorganisation de la politique financière et, plus généralement, de l'entreprise dans son ensemble (Brealey et Myers, 1996).

### **Un rôle à jouer, en cas de défaillance des actionnaires**

Au-delà de la dette, le système bancaire peut jouer un rôle, en cas de défaillance des actionnaires, ou si l'on considère qu'ils ne peuvent pas jouer leur rôle. Ceux-ci sont donc amenés à déléguer la surveillance et le contrôle de la discipline des dirigeants à des spécialistes (Diamond, 1984). En particulier, les petits actionnaires des grandes sociétés cotées n'assurent aucun contrôle. On constate qu'ils délèguent leur contrôle aux banques plutôt qu'aux gros actionnaires. En effet, contrairement à ces derniers, les prêteurs cherchent à récupérer leurs fonds, ce qui conduit à des intérêts voisins de ceux des petits actionnaires. Le modèle de relation banque-entreprise, en Allemagne ou au Japon, relève de cette logique. Dans le même ordre d'idée, Hill et Jones (1992) considèrent les banques comme des parties prenantes, au même titre que les dirigeants ou les actionnaires, mais aussi que les clients, les fournisseurs ou les salariés. Ils leur attribuent un rôle clé dans la gouvernance de l'entreprise.

### **En conclusion**

La relation banque-entreprise oscille donc entre deux modèles :

- le premier, purement transactionnel, fondé sur une logique client-fournisseur où les échanges d'informations sont réduits au strict minimum pour obtenir un financement ;
- le second, relationnel, fondé sur des échanges d'informations entraînant une réduction de l'incertitude et la construction d'une relation de confiance.

Cependant, si les principaux courants d'analyse expliquent assez bien les raisons de la nature de ces relations, rien n'est dit sur les actions à mettre en œuvre pour réduire ces asymétries. L'existence de relations plus équilibrées, notamment pour les petites entreprises, suppose la mise en place d'un processus de gestion de cette relation.

### **Comment améliorer l'efficacité de la relation**

Les banques se sont organisées depuis quelques années pour optimiser leurs relations avec la clientèle, au travers de leurs stratégies d'approche globale et de ventes croisées. Elles cherchent à améliorer leurs processus internes pour rentabiliser leurs opérations. L'idée est d'amener les entreprises à construire un dispositif de gestion de la relation, afin de ne plus se trouver en situation d'infériorité en raison de l'asymétrie d'information et d'essayer de tirer partie d'une relation ainsi plus équilibrée.

L'existence d'un tel dispositif permet de définir des bases explicites de discussion et de négociation, conduisant ainsi à vraiment professionnaliser la relation. Si les grandes entreprises disposent de directions financières très structurées, capables de négocier avec les établissements financiers, il n'en va pas de même pour les PME. Dans ce cas, la relation est surtout interpersonnelle entre le dirigeant et son banquier. Trop souvent, le premier est en situation d'infériorité par manque de préparation à cette « confrontation » et il n'a pas tous les arguments

pour convaincre le financeur de le suivre dans son projet. On peut mettre en avant la notion de « bancabilité », qui consiste à présenter les projets selon des normes et avec un niveau d'information qui les rendent acceptables par la banque. Ce travail sur la bancabilité d'un dossier suppose une préparation en amont de sa présentation.

### *La préparation en amont d'un dossier*

#### **Mieux connaître les contraintes de fonctionnement et le processus de décision**

Beaucoup de dirigeants les ignorent et/ou ne comprennent pas très bien les raisons du niveau des taux proposés. De même, ils ne connaissent pas le cadre réglementaire auquel les banques sont soumises et qui conditionne bien souvent leur offre. L'idée ici n'est pas de leur trouver des circonstances atténuantes, mais, comme dans toute relation commerciale voulant évoluer vers des partenariats privilégiés, il faut bien comprendre les contraintes structurelles qui pèsent sur le processus de « production ». De leur côté, les banquiers devraient davantage expliquer au cours de la discussion la nature exacte de ces contraintes.

#### **Mieux maîtriser le contenu de ses projets**

Le banquier, lorsqu'il analyse un projet, va le faire selon un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs que le dirigeant doit connaître pour pouvoir y répondre. Ce qui compte, c'est moins la justesse des prévisions (chiffre d'affaires ou coûts) que la présence effective de documents prévisionnels établis, selon des hypothèses sérieuses sur lesquelles on pourra avoir une vraie discussion. L'observation des dossiers de demande de financement de la part des petites structures, et encore davantage lors des phases de création, montre une très grande pauvreté en la matière. On retrouve bien ici la situation d'asymétrie informationnelle qui ne permet pas au banquier d'évaluer correctement le risque à prendre. Le dirigeant

doit donc s'organiser avec ses équipes pour produire de tels documents.

### **Mieux appréhender les aspects humains et relationnels**

Parmi les critères qualitatifs faisant partie du processus de décision, il ne faut pas sous-estimer la dimension interindividuelle entre le dirigeant et le banquier. Souvent, alors que les aspects quantitatifs et formels ne posent pas de problèmes, les comportements du dirigeant et du banquier en charge du dossier aboutissent à des incompatibilités et à des décisions négatives. Tout autant que le projet, le porteur du projet doit être suffisamment convaincant pour augmenter ses chances d'obtenir un financement.

La contribution du volet bancaire de la politique financière à la création de valeur de

l'entreprise doit donc être appréhendée au niveau des aspects financiers traditionnels (taux, garanties, facturation, ...) et des aspects organisationnels de mise en œuvre de la relation. La professionnalisation de la relation passe par la construction d'un dispositif interne de gestion de cette relation, en termes de construction de l'information à délivrer au banquier, de fréquence des contacts à l'initiative du dirigeant, des modalités de ces contacts et de leur préparation. Seule une réelle organisation est de nature à réduire les asymétries d'information et les risques d'opportunisme qui en découlent. Pour un dirigeant souhaitant s'inscrire dans une logique plus coopérative, tout en se laissant le droit de faire jouer la concurrence entre les établissements, une prise de conscience de l'utilité d'un tel dispositif apparaît nécessaire.

## **Bibliographie**

Brealey R., Myers S., *Principles of Corporate Finance*, 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, 1996.

Diamond D.W., « Financial Intermediation and Delegated Monitoring ». *Review of Economic Studies*, vol. 51, 1984.

Hill C.W.L., Jones T.M., « Stakeholder Agency Theory ». *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, 1992.

Jensen M.C., Meckling W.H., « Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976.

Stiglitz J.E., Weiss A., « Credit rationing in markets with imperfect information ». *American Economic Review*, vol. 71, 1981.

# Passifs sociaux, DRH, directeur financier et actuaires : même combat !

Pierre LAVERSANNE, Claude ROULEAU

Les passifs sociaux des entreprises ne sont pas forcément révélés en totalité dans leurs comptes. Ils ne sont souvent évoqués qu'en cas de fusion-acquisition ou de cotation sur un marché international. Mais demain, comme l'exigent les nouvelles normes, ils devront être provisionnés selon une seule méthode.

Dans un esprit de clarté, l'interview de Pierre Laversanne revêtira la forme de questions-réponses.

## L'interview

### Quelle est la situation en la matière ?

Si l'article L.123-13 du Code du commerce dispose que le montant des engagements de l'entreprise, en matière de retraite, est indiqué dans l'annexe et que l'entreprise peut décider d'inscrire au bilan, sous forme de provisions, tout ou partie de son engagement, le Conseil National de la Comptabilité (CNC) a considéré la comptabilisation de provisions pour retraites en totalité pour les actifs et les retraités comme une méthode préférentielle. Il a, le 1<sup>er</sup> avril 2003, précisé la méthode de calcul actuariel à retenir.

### Que se passe-t-il en pratique ?

De nombreuses entreprises utilisent des méthodes erronées. La pratique présente une très grande hétérogénéité en la matière : certaines entreprises provisionnent les engagements concernant les actifs et les retraités, d'autres

comptabilisent une provision partielle souvent limitée aux seuls retraités, d'autres ne comptabilisent aucune provision... À ce jour, le référentiel comptable français reste en retard sur la comptabilisation des engagements sociaux par rapport aux référentiels internationaux. Il se rapproche des normes mondiales IAS pour s'harmoniser avec les normes comptables internationales, qui imposent pour les sociétés consolidant le provisionnement total des engagements.

### Techniquement, qu'est-ce que cela signifie ?

Notre expérience nous a montré que des entreprises continuent d'évaluer leurs engagements de retraites (indemnités de fin de carrières, retraites supplémentaires, ...) sur la base de méthodes erronées ou obsolètes, car la seule méthode reconnue est celle des unités de crédits projetées (*Projected Unit Credits*). Même si la méthode de calcul des engagements arrêtée



est la bonne, la réalité économique des hypothèses actuarielles retenues reste bien souvent incertaine sur des éléments aussi significatifs, dans la qualité de l'évaluation, que le taux technique, les facteurs d'inflation et de revalorisation des prestations, les charges sociales à appliquer, les profils d'évolution de carrière, etc. De plus, ces hypothèses sont à suivre chaque année dans le bon respect des règles de comptabilisation (coût de service, coût des intérêts, amortissement de la charge normale, effet tunnel, ...). Les montants en question ne sont pas négligeables : les indemnités de départ à la retraite peuvent représenter de 20 à 50 % de la masse salariale et, dans certains cas, « faire » le résultat de l'exercice.

### Comment constater le montant de ces engagements ?

Le simple caractère informatif sur un montant à indiquer en annexe au bilan n'est pas respecté partout, notamment en raison de la complexité des méthodes et des hypothèses d'évaluation à mettre en œuvre. Depuis 2005, l'application des normes imposera une rigueur accrue pour tout ce qui concerne la constitution des provisions représentatives des engagements au bilan ou leur externalisation par un contrat d'assurance. Dans un environnement économique financier où la qualité de l'information est primordiale, l'entreprise est contrainte à plus de rigueur dans la conduite de sa gestion.

Pour l'entreprise, afficher des comptes fiables suppose, notamment dans le domaine des passifs sociaux, qu'elle puisse faire appel à la fois à l'expertise du DRH, du directeur financier, du commissaire aux comptes, de l'expert-comptable, du comptable et à celle de l'actuaire. L'interaction de cette équipe de travail ne peut qu'ajouter à sa sécurité comptable et optimiser la crédibilité de ses bilans.

### Concrètement, quelles sont les étapes à respecter ?

*Étape 1* : relever les sources du passif social. La plus généralisée est l'engagement prévu par

la (ou les) convention(s) collective(s) applicable(s) à l'entreprise sur les indemnités de fin de carrière. Souhaite-t-on également traiter les indemnités de licenciement ? Souhaite-t-on appliquer des charges sociales ? Mais il existe d'autres sources de passif :

- les retraites ou réversions allouées au président ou directeur général, etc. ;
- le traitement des stock-options ;
- une caisse de retraites « maison » ;
- l'extension du régime des frais médicaux du personnel aux retraités de l'entreprise : la mutualisation du coût de la santé entre actifs et retraités est un engagement social de l'entreprise à provisionner ;
- les engagements sociaux promis aux expatriés ;
- les engagements sociaux des filiales à l'étranger ;
- le maintien des garanties aux préretraités ;
- la résiliation d'un ancien contrat de prévoyance ayant laissé des invalides, des conjoints survivants, des orphelins, à la charge de l'entreprise.

*Étape 2* : relever les bases de données nécessaires aux calculs. Il n'est pas facile de connaître avec certitude la liste exhaustive des personnels présents dans une entreprise un 31 décembre de l'exercice (date supposée du bilan) : cas des stagiaires, des temps partiels, des préretraites, des « détachés », des « rattachés », etc. Il n'est pas aisé de connaître les données démographiques (naissance, catégorie de personnel, salaire annuel, date d'embauche, ...) de l'ensemble des personnels ci-dessus, mais également des anciens invalides, retraités, conjoints survivants, si cela est nécessaire au chiffrage.

*Étape 3* : valider le jeu des hypothèses actuarielles de départ. Table de mortalité, taux de turnover prévisionnel, évolution prévisionnelle des salaires (les calculs doivent désormais être faits sur les salaires projetés et non sur les salaires payés), évolution des taux d'actualisation (taux d'intérêt futurs), âge de prise de retraite, taux de charges sociales, et tout cela par catégo-

ries de personnel. Bien entendu, dans l'avenir, certaines de ces hypothèses seront à rectifier ou à modifier. On constatera alors un « écart actuariel » qu'il faudra amortir. On remarque aujourd'hui que nos voisins anglo-saxons, pratiquant ces méthodes depuis de nombreuses années, « gèrent » annuellement leur « écart actuariel ».

*Étape 4* : faire les calculs actuariels. Il n'est pas inintéressant de faire des tests de sensibilité aux hypothèses pour connaître les ordres de grandeur des variations futures.

*Étape 5* : choix de l'externalisation ou non des engagements. Avantages et inconvénients « d'assurer » les engagements, au regard de

l'économique, de la fiscalité, des charges sociales, des prévisions de résultats, des partenaires sociaux etc.

### **C'est donc dès maintenant qu'il faut s'en préoccuper ?**

Il est en effet intéressant d'approcher le sujet de manière anticipée par rapport à un calendrier d'obligations futures, afin de prévoir d'avance les effets puisque « gouverner, c'est prévoir ». C'est l'un des aspects que la direction d'entreprise se doit d'intégrer.

*Propos recueillis par Claude Rouleau,  
consultant en stratégie*

# L'évaluation des ressources immatérielles

Jean-Jacques PLUCHART

L'article explore les problématiques soulevées par l'application aux ressources immatérielles de l'entreprise, des modèles d'évaluation utilisés dans le cadre de la comptabilité IAS/IFRS et du management de la valeur actionnariale. Il montre l'intérêt d'une plus grande cohérence entre certains concepts de management stratégique (notamment les notions de compétences et d'avantage concurrentiel), de comptabilité (notamment les concepts de valeur d'usage et d'unité génératrice de trésorerie) et de finance (notamment les modèles MVA/EVA et des cash-flows disponibles).

## Introduction

Les ressources immatérielles, ou actifs incorporels, principalement constituées de ressources humaines, représentent une part croissante des actifs des entreprises. Les systèmes comptables (réformés par les nouvelles normes internationales) et les modèles d'évaluation financière des sociétés (orientés vers la création ou la destruction de valeur pour l'actionnaire) mesurent partiellement ces ressources. Il en résulte une décorrélation entre les cours boursiers et les performances des sociétés cotées et donc une difficulté croissante à apprécier l'action des dirigeants des entreprises. Ce déphasage entre la sphère financière et la sphère réelle de l'entreprise est dû à la nature même des actifs incorporels, plus difficilement identifiables, évaluables et transmissibles que les actifs corporels et financiers. Cette difficulté a engendré une grande diversité des modèles et instruments de mesure des ressources immatérielles, notamment dans les champs du management stratégique, de la comptabilité et de la finance.

## Des approches contingentes de la valeur des ressources immatérielles

### *Les approches socio-économiques*

Depuis Porter, la conquête d'avantages concurrentiels durablement défendables constitue le principal objectif stratégique de l'entreprise. Ces avantages reposent sur la maîtrise de positions dominantes sur les marchés, conquises par des économies de coûts et/ou par des effets de différenciation (technologique et/ou commerciale) de l'offre. Selon les fondateurs du courant évolutionniste (Penrose; Nelson&Winter), ces avantages sont plutôt fondés sur un portefeuille spécifique de ressources matérielles, financières et surtout, immatérielles. Ces dernières se décomposent en ressources de nature externe (brevets, marques, enseignes, logiciels ou fonds de commerce) et en ressources de nature interne (compétences et connaissances ou capacités organisationnelles).

Les travaux fondateurs sur le capital humain, de Schultz puis de Becker, reposaient sur une

logique de coûts : les dépenses en formation et éducation y étaient soumises aux mêmes critères que les autres types d'investissement, le capital humain – constitué selon eux essentiellement de connaissances – étant considéré comme un des principaux leviers du développement économique. Les théories modernes des ressources dépassent cette simple logique de coûts et montrent que les compétences et les connaissances sont d'autant mieux valorisées qu'elles sont difficilement captables par les concurrents, car non transmissibles, protégées par le droit de la propriété intellectuelle et/ou non substituables par d'autres ressources. Leur validité couvre la durée de l'avantage concurrentiel soutenable de la firme ; elle exige un « *apprentissage organisationnel* » (Argyris et Schon) ou des « *capacités dynamiques* » (Teece et alii) qui requièrent des investissements (en formation, apprentissage...) à long terme et risqués. L'encastrement de l'entreprise dans des réseaux socioprofessionnels (districts industriels, pôles de compétitivité, *clusters*, bassins d'emplois spécialisés, ...), principalement conceptualisés par Granovetter, contribue à sécuriser ces investissements, en offrant des conditions favorables au développement des capacités dynamiques de l'organisation.

### *L'approche comptable*

Les nouvelles normes comptables IAS/IFRS, applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 par les groupes consolidés cotés et, à moyen terme, par toutes les entreprises, marquent une étape importante dans la réflexion sur la valorisation des ressources immatérielles. Elles définissent une typologie spécifique de ces ressources et précisent leurs principes de valorisation.

Selon la norme IFRS 3, un actif incorporel doit être comptabilisé à l'actif du bilan de l'entreprise, s'il répond aux conditions suivantes : il doit présenter le caractère d'un service sans substance physique, identifiable et contrôlable. Un élément est identifiable s'il est séparable, transformable, vendable, licenciable ou échangeable (comme les inventions techniques, logiciels, méthodes de travail...) et/ou s'il provient de droits légaux ou contractuels (comme les fonds de commerce, brevets, marques, logiciels, copyrights, signes protégeables...). Un élément est contrôlable si l'entreprise peut interdire ou restreindre l'accès des tiers aux avantages économiques futurs qu'il procure. En application de ces principes, seuls les actifs incorporels acquis par l'entreprise sont valorisés au bilan, soit à leur prix d'achat (valeur historique) en cas d'achats d'éléments séparés (brevets, marques...), soit à leur juste valeur (*fair value*)<sup>1</sup>, en cas d'éléments séparables d'une entreprise absorbée.

Selon la norme IFRS 38, une distinction doit être toutefois opérée entre les actifs incorporels à durée de vie finie et les actifs à durée de vie indéfinie. Les périodes sur lesquelles les actifs à durée de vie finie vont générer des flux de revenus, doivent être prévisibles, et ces actifs doivent être amortissables suivant le rythme d'obsolescence des avantages économiques futurs qu'ils procurent. Le montant à amortir est égal à la différence entre la valeur brute d'acquisition (*cost value*) et la valeur résiduelle (*residual value*)<sup>2</sup> prévisible de l'actif. Les éléments incorporels générés en interne (ou actifs organiques) – comme les compétences et les connaissances des salariés, les fonds de commerce, les marques ou les fichiers clients – ne doivent pas être activés au bilan, à l'exception des dépenses de R & D des nouveaux produits, prototypes, processus et

1. Juste valeur (*fair value*) : prix de vente estimé lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, majoré (vente) ou minorés (achat) des coûts de transaction (traduction de Salustro-Reydel, 2004, p. 47).
2. Valeur résiduelle : juste valeur prévisible, à l'issue de la période d'utilisation de l'actif (par exemple, cote sur un marché de biens d'occasion).

logiciels. Mais ces dernières doivent être activées<sup>1</sup> sous les conditions suivantes :

- la faisabilité technique et économique des projets doit être démontrée ;
- les outils de mesure des coûts de développement de ces projets doivent être maîtrisés par l'entreprise ;
- la rentabilité commerciale des produits ou la rentabilité économique des processus issus de ces projets, doit être vérifiable, les projets étant activés à leur valeur d'usage.

Selon la norme IAS 36, les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (comme les *goodwill*<sup>2</sup>) ne sont plus amortis et doivent faire l'objet de tests annuels de dépréciation (*impairments*). Ces actifs doivent être regroupés (avec d'autres actifs corporels et financiers), au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT), définies comme des groupes identifiables d'actifs qui génèrent des flux de trésorerie (cash-flows) indépendants. Si, lors d'un test, la valeur recouvrable des actifs de l'UGT est inférieure à sa valeur d'acquisition, l'écart est constaté en charges par la dotation d'une provision pour dépréciation (ultérieurement réintégréable). La valeur recouvrable d'un actif correspond au montant le plus élevé obtenu par application de la méthode de la juste valeur ou, à défaut, de la méthode de la valeur d'usage.

### Les approches financières

L'évaluation financière des entreprises fait appel à diverses méthodes basées, comme dans le cadre des normes IAS/IFRS, sur des notions de coûts, de valeur de marché et de flux futurs de profits ou de trésorerie. Chacune de ces méthodes a une approche spécifique des ressources immatérielles de l'entreprise.

Les approches patrimoniales valorisent les entreprises sur la base de leurs actifs (nets de passifs) comptables corrigés. Les valeurs des

actifs incorporels externes (fonds de commerce, brevets, marques, ou logiciels) sont estimées par des méthodes adaptées aux types d'immobilisations et de métiers de l'entreprise (valeurs d'assurances, barèmes fiscaux ou valeurs comparées). Les méthodes d'évaluation par la rente du *goodwill* (méthode des praticiens, des Anglo-Saxons, des expert-comptables européens) complètent l'approche patrimoniale, en évaluant les actifs incorporels interne (*goodwill*) de l'entreprise, par la projection, sur la durée probable de ses avantages concurrentiels, des profits futurs attendus après rémunération (au coût du capital) des capitaux investis.

Contrairement aux précédentes, les méthodes des multiples, ou des comparables, font directement référence au marché. Elles consistent à multiplier des indicateurs d'activité (nombre de clients, volume de vente ou niveau de trafic) ou des indicateurs boursiers (ratios) par des traceurs de valeur (calculés à partir de transactions récentes sur des marchés organisés). Ces méthodes valorisent implicitement l'entreprise à partir de ses capacités à exploiter un avantage de coût (stratégie de part de marché) ou de différenciation (stratégie de créneau). Leur application a été limitée après la récession boursière des années 2000-2003, en raison de leur sensibilité excessive aux aléas des marchés financiers.

Les modèles reposant sur la projection de profits futurs sur une période indéfinie (méthode de Bayes) ou de flux de trésorerie sur une période finie (méthode du *discounted cash-flow*) ont été progressivement remplacés par les approches de la valeur actionnariale qui, dans l'ensemble, contribuent à mieux apprécier les ressources immatérielles des entreprises. Ces dernières s'appuient sur les concepts de chaînes de valeur pour les clients et pour les actionnaires : la création de valeur pour le client est transformée en valeur pour l'action-

1. L'activation n'était qu'optionnelle dans les anciens référentiels français et américains.

2. Le *goodwill* recouvre, selon la norme IFRS 3, l'écart d'acquisition entre le prix d'achat et la valeur comptable d'une entreprise absorbée. Il n'est plus amorti dans les comptes.

naire, grâce à la mobilisation des compétences collectives de la firme par des processus et des systèmes efficaces. Selon le modèle de McKinsey (Copeland et al.), la valeur de la firme est égale à la somme de ses cash-flows disponibles prévus sur deux périodes :

- la durée de validité de l'avantage concurrentiel (ou horizon de prévisibilité) ;

- la période (infinie) s'étendant au-delà de cet horizon.

Le modèle de Stern et Stewart applique la même démarche séquentielle aux sur-profits économiques (EVA/MVA<sup>TM</sup>)<sup>1</sup> attendus par l'entreprise. Il décompose la valeur de l'entreprise (Ve) en trois sous-ensembles :

Ve =	(1) Capitaux investis à la date de l'évaluation	+ (2) valeur actualisée des EVA prévues au cours de la période de validité de l'avantage concurrentiel (MVA 1)	+ (3) valeur terminale (VT) ou continue (actualisée) calculée par capitalisation de l'EVA attendue au-delà de la période de validité de l'avantage concurrentiel (MVA 2)
------	---	--	--

Les ressources immatérielles externes sont incluses dans les capitaux investis et les ressources internes dans les MVA, qui valorisent les compétences et les connaissances pendant (MVA 1) et au-delà (MVA 2) de la période de validité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Le mode de calcul de la valeur terminale (MVA2) est de plus en plus contesté, car il

simule l'hypothèse d'une reconduction à l'infini de l'avantage concurrentiel, et donc des compétences stratégiques, de l'entreprise.

Les ressources immatérielles font ainsi l'objet d'une classification et de méthodes d'évaluation, en partie différentes de celles qui sont appliquées dans le cadre des normes IAS/IFRS.

Typologie des ressources immatérielles dans les modèles d'évaluation financière des entreprises						
éléments externes acquis par l'entreprise / éléments internes générés par l'entreprise						
Éléments	Brevets, marques, logiciels, ...	Fonds de commerce, fichiers, ...	Goodwills (écarts d'acquisition)	Projets de R & D	Fonds de commerce, fichiers, ...	Compétences, connaissances
Valorisables par :					Survaleur ou goodwill	Survaleur ou goodwill
• les coûts*	x	x				
• le marché	x	x			x	x
• les flux	x	x	x	x	x	x

\* Valeurs historiques corrigées.

### L'interface entre stratégie, comptabilité et finance

Une recherche récente menée dans le cadre du laboratoire de recherche CRIISEA et de la

Société Française des Évaluateurs (SFEV) met en lumière l'intérêt d'une réflexion sur la typologique des ressources immatérielles, sur leurs contributions respectives à la construction d'avantages concurrentiels, sur leur organisation en UGT et sur leurs critères d'évaluation.

1. *Economic Value added* : écart entre le résultat économique et le coût du capital investi. *Management Value Added* : somme actualisée des EVA.



### Une typologie des ressources immatérielles de l'entreprise adaptée

Selon les panels d'experts consultés, les trois approches (socio-économique, comptable et financière) sont relativement complémentaires. Chacune présente des lacunes partiellement comblées par les deux autres :

- les approches socio-économiques dressent des typologies des ressources immatérielles des entreprises permettant de mieux comprendre les logiques compétences-performances, mais n'en recherchent pas la cohérence avec les logiques comptable et/ou financière ;
- le référentiel IAS/IFRS néglige certains actifs incorporels : les compétences et les connaissances des salariés, les capacités dynamiques de l'organisation et les fonds de commerce (non acquis), demeurent non évaluées ou sous-évaluées dans les bilans ;
- les nouvelles méthodes d'évaluation financière reposent sur des modèles globaux qui couvrent, en principe, toutes les ressources immatérielles, mais qui ne permettent pas

de mesurer séparément les valeurs des compétences et des connaissances des salariés.

Une taxinomie des ressources immatérielles orientée vers leur évaluation comptable et/ou financière, devrait donc conjuguer deux approches, respectivement *bottom-up* et *top-down* :

- la première (*bottom-up*) identifierait les actifs incorporels évaluables séparément, à durée de vie *a priori* finie, comme les ressources externes protégeables par les droits de la propriété intellectuelle et commerciale ;
- la seconde (*top-down*) s'appliquerait aux actifs incorporels évaluables globalement, à durée de vie *a priori* indéfinie, en distinguant les ressources humaines (compétences et connaissances) mobilisables au cours de la période de validité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (horizon de prévisibilité), d'une part, et les autres ressources internes (capacités dynamiques) mobilisables après cette période, d'autre part.

Il en résulterait la typologie suivante :

Typologie des ressources immatérielles orientées vers leurs évaluations comptables et/ou financières		
Ressources immatérielles externes Approche <i>bottom-up</i> , durée de vie finie	Ressources humaines Approche <i>top-down</i> , durée de vie indéfinie	Autres ressources immatérielles internes Approche <i>top-down</i> , durée de vie indéfinie
Ressources protégeables par les : • droit de la propriété intellectuelle (brevets, enseignes, marques, dessins, modèles, signes, logiciels, fichiers, <i>business methods</i> , ...); • droit de la propriété commerciale (fonds de commerce, contrats de fourniture, concession, franchise, partenariat, ...)	Compétences individuelles et collectives : • stratégiques ; • fonctionnelles ; • opérationnelles.. Connaissances validées et actionnables	Capacités dynamiques : • capacités d'innovation ; • d'entrepreneuriat, de leadership, d'organisation (processus et systèmes, apprentissage collectif), de communication, d'encastrement dans les réseaux socio-professionnels.

Adapté de Guthrie et al., 2004, p. 286.

L'approche *bottom-up* est plutôt pratiquée par des experts non financiers et l'approche *top-down* par des évaluateurs financiers :

- les premiers (*knowledge managers*) sont spécialisés dans l'évaluation des innovations (ingénieurs brevets), marques, dessins, modèles ou copyrights (*brand managers*), progiciels, logiciels, systèmes d'aide à la décision, processus opératoires (*business*

*process managers*), fonds de commerce, de la notoriété, de l'image de marque, de la réputation (*goodwill managers*) ;

- les seconds (*value managers*) appliquent les multiples modèles d'évaluation financière des entreprises.

### *L'organisation comptable et financière par domaine d'activité stratégique*

L'appréciation des compétences, des connaissances et des capacités dynamiques d'une entreprise suppose une reconnaissance préalable de ses sources d'avantage concurrentiel et une analyse de sa chaîne de création de valeur pour ses clients. Le diagnostic doit porter sur les facteurs de réduction des coûts (effet d'expérience, économies d'échelle, ...) et/ou d'avantages de différenciation de l'offre de l'entreprise (produits et services efficaces, innovants, de qualité, porteurs de symboles socio-culturels, ...), aux différents maillons (opérationnels et fonctionnels) de sa chaîne de valeur. Ces leviers reposent principalement sur des combinaisons, uniques et flexibles, de ressources immatérielles (principalement humaines), permettant d'adapter l'offre de l'entreprise aux migrations de valeur attendues par les clients. Ces combinaisons contribuent à rendre l'offre de l'entreprise mieux adaptée à la demande changeante du marché et/ou plus compétitive que celles de ses rivales.

Les modèles et les procédures d'évaluation diffèrent selon la nature des ressources immatérielles exploitées dans chacun des métiers de l'entreprise. Les firmes des secteurs *high-tech* renseignent généralement mieux les marchés sur leurs incorporels, que les groupes industriels, commerciaux et financiers *low-tech*. Des choix difficiles ont été être opérés par les dirigeants des sociétés cotées, car, selon la norme IFRS 36, le critère de découpage des comptes de l'entreprise en UGT est définitivement arrêté au plus tard le 31 décembre 2005. Ce critère peut être de nature commerciale, organisationnelle ou stratégique : par exemple, la segmentation des marchés actifs des produits issus des

UGT, l'organisation du reporting (par ligne de produit, par zone géographique, ...) ou le découpage de l'entreprise par métiers et par domaines d'activités stratégiques (DAS).

Le choix du DAS s'impose comme critère majeur de découpage des UGT, dans la mesure où il contribue à assurer la meilleure cohérence des méthodes d'évaluation des différents types de ressources immatérielles de l'entreprise. Le DAS constitue le principe structurant des tableaux de bord équilibrés (*balanced scorecards*) et une l'unité logique la plus courante d'information et d'aide à la prise des décisions d'externalisation des activités immatérielles à faible valeur ajoutée de l'organisation.

### *Les sources d'avantages concurrentiels de l'entreprise*

L'évaluation des ressources immatérielles par les comptables et les financiers repose sur leur perception des sources d'avantage concurrentiel et des compétences stratégiques de l'entreprise. L'appréciation de la robustesse de ces dernières par les évaluateurs (comptables et financiers) influence directement le choix du modèle d'évaluation et son paramétrage.

Les normes IAS/IFRS imposent - en l'absence de marché organisé (donc de « justes valeurs ») - l'estimation des « valeurs d'usage » des éléments incorporels, à partir des flux futurs des revenus attendus de ces derniers, sur la durée de validité de l'avantage concurrentiel (ou du modèle d'affaires) de l'entreprise (et suivant le rythme d'obsolescence de cet avantage ou de ce modèle). Ces valeurs d'usage sont sensibles à trois paramètres :

- durée de la période de validité de l'avantage concurrentiel (horizon de prévisibilité) de l'entreprise ;
- taux d'actualisation de ces flux (généralement égal au coût du capital) sur cette période ;
- prévisions de flux prévisionnels de profit ou de trésorerie pendant et après cette période.

Les experts financiers interrogés observent que la projection des flux au-delà de l'horizon

de prévisibilité du plan d'affaires, repose sur une appréciation de l'évolution à long terme des ressources immatérielles de l'entreprise, qui lui permettront de régénérer, puis de reconstruire son avantage concurrentiel soutenable. En l'absence de données prospectives suffisantes, la plupart des évaluateurs financiers posent l'hypothèse (prudente) d'une destruction progressive (sur une période indéfinie) de l'avantage concurrentiel et de la création de la valeur actionnariale. Cette hypothèse suppose une absence (irréaliste) de capacités dynamiques de l'entreprise et entraîne une sous-évaluation de ses ressources humaines.

### *De nouveaux modèles d'évaluation des ressources immatérielles*

La projection des ressources immatérielles, au-delà de l'horizon de prévisibilité de l'entreprise, constitue une problématique difficile, non complètement résolue. Quel que soit son secteur d'activité, l'entreprise est confrontée à un risque d'obsolescence de ses compétences opérationnelles, fonctionnelles et stratégiques. Dans les métiers de hautes technologies, le risque de « destruction créatrice » des standards existants est maximal, en cas d'innovation « de rupture », comme l'illustrent les cas des équipementiers audiovisuels, photographiques, téléphoniques, bureautiques ou automobiles, qui sont actuellement confrontés à la révolution du numérique. L'investissement en capital intellectuel est coûteux, irréversible et rentabilisable à long ou à très long terme. Il porte sur des capacités, des compétences et des connaissances qui deviennent de plus en plus intangibles, diffuses et tacites. Sa juste valeur et sa valeur d'usage sont de plus en plus déconnectées de son coût, à mesure que s'éloigne l'horizon de prévision. Ces valeurs sont donc de plus en plus soumises à l'appréciation subjective de l'évaluateur.

Des experts proposent de fonder l'évaluation des ressources immatérielles de l'entre-

prise sur une appréciation de ses capacités dynamiques (au sens de Teece et alii), ses routines organisationnelles (au sens de Nelson et Winter) ou ses capacités d'apprentissage collectif (au sens de Nonaka). Seul le développement de ces capacités permet à l'entreprise de faire face aux changements de son environnement, en contribuant à renforcer puis à reconstruire ses sources d'avantages concurrentiels. Ce développement est d'autant plus efficient que l'entreprise est ancrée dans des réseaux socio-professionnels (districts industriels, clusters, pôles de compétitivité, ...) favorisant ses effets d'expérience, renforçant ses facultés d'assimilation de nouvelles compétences et lui permettant de déployer une stratégie de spécialisation flexible, grâce à des « interdépendances dynamiques » avec des partenaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, laboratoires de recherche, plates-formes logistiques.

### **Conclusion**

L'évaluation des capacités dynamiques de l'entreprise (qui constituent son principal levier de création de valeur) implique donc la construction d'indicateurs mesurant le degré d'encastrement de la firme dans ses réseaux socio-professionnels et/ou dans un district industriel :

- coefficient de corrélation entre les métiers de la firme et ceux des districts de ses principaux établissements (centres de recherche, plate-formes de production, ...);
- parts de marché et/ou quotes-parts de production dans ces zones;
- appartenance à des groupes stratégiques ancrés dans ces zones.

Sous cette condition, la formule de Stern & Stewart constituerait bien un cadre pertinent d'évaluation des différents types de ressources immatérielles dans chacun des DAS de l'entreprise :

Valeur des ressources immatérielles de l'entreprise  (incluse dans sa valeur totale) =	(1) valeur des ressources externes acquises et des projets de R & D selon normes IAS/IFRS  (incluse dans les capitaux investis)	+ (2) valeur des leviers de l'avantage concurrentiel (compétences & connaissances) du plan d'affaires  (incluse dans MVA1)	+ (3) valeur des leviers de réplification <sup>1</sup> de l'avantage concurrentiel (capacités dynamiques) au-delà du plan d'affaires  (incluse dans MVA2)
--	---	--	---

1. Production de nouvelles molécules porteuses d'informations génétiques par copie de molécules-sources.

## Bibliographie

- Black A., Wright P., Bachman J., *Search of Shareholder Value*, Financial Time management-PWC, 1997.
- Copeland T.E., Koller T., Murrin J., *Valuation : Measuring and Managing the Value of Companies*, Mac Kinsey-John Wiley & Sons, 1990.
- Pluchart J.-J., *L'ingénierie de projet créatrice de valeur*, Édition d'Organisation, 2001. Prix spécial Turgot 2001.
- Pluchart J.-J., *L'évaluation économique des organisations*, cours interactif en e-learning, éd.CCMP, 2003.
- Teece D.J., Pisano G., A Shuen., « Dynamic Capabilities and Strategic Management ». In *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, 1997.

# Planification et budget

Olivier SAULPIC

Les directions générales sont confrontées à une nécessaire évolution de leurs procédures de planification opérationnelle et de budget pour faire face à l'accroissement des incertitudes. Les consultants suggèrent aujourd'hui de supprimer le budget. Afin d'aider les dirigeants à se positionner par rapport aux nouvelles propositions et à trouver des solutions adaptées, cet article propose une grille d'analyse des procédures de planification fondées sur les enjeux qu'elles visent à résoudre et des pistes pour renouveler la planification.

## Introduction

Les procédures de plan opérationnel et de budget sont conçues, mises en œuvre et animées par les directions générales assistées le plus souvent de la direction financière. Elles impliquent une part importante des acteurs de l'entreprise à tous les niveaux.

Les outils de planification ont connu un développement important entre 1960 et 1980, avant de faire l'objet d'importantes critiques (Mintzberg, 1994). C'est désormais le budget qui est sévèrement remis en question, en raison des critiques qui lui sont adressées (Hope et Fraser, 2003 ; Ekholm et Wallin, 2000) :

- les plans serviraient plus à justifier des décisions déjà prises qu'à véritablement les préparer ;
- les plans ne favoriseraient pas l'adaptation aux évolutions du contexte. À trop vouloir respecter ce qui est prévu dans le plan, on créerait des rigidités et l'on prendrait des décisions inadéquates à la situation réelle ;
- la pertinence du budget serait contestable, car les objectifs seraient imposés par la hiérarchie ;
- les budgets conduiraient au cloisonnement entre les différents responsables, car chaque responsable tenterait d'atteindre son objectif sans tenir compte des interdépendances avec les autres entités ;
- l'élaboration du plan et du budget tiendrait plus de la procédure technocratique ou comptable que d'une démarche opérationnelle. Elle serait jugée lourde et coûteuse en temps par les responsables chargés d'y participer, qui estiment que le temps qu'ils doivent y consacrer est prélevé sur un temps plus précieux, celui des décisions opérationnelles ;
- les plans conduiraient les responsables à consacrer leur énergie à obtenir la plus grosse part des ressources disponibles qu'à rechercher des solutions permettant l'atteinte d'un objectif global ;

- le lien entre la stratégie et le budget serait souvent mal assuré avec, pour conséquence, que le budget serait souvent déconnecté de la stratégie.

Ces critiques, pertinentes, conduisent à des propositions radicales puisque certains gourous du management préconisent de supprimer le budget (Hope et Fraser, 2003). Ces propositions dénotent un regain d'intérêt pratique et académique<sup>1</sup> pour cette procédure. Elles visent à apporter des réponses aux difficultés nouvelles auxquelles les directions générales des entreprises ont à faire face : incertitudes croissantes qui rendent de plus en plus délicates les prévisions, faible connaissance des processus et enjeux opérationnels en raison des nouvelles trajectoires de carrière qui rendent difficile l'appréciation par la direction générale des plans d'action et des prévisions proposées par les entités opérationnelles. Toutefois, malgré les assauts des consultants en « gestion sans budget », celui-ci reste l'instrument de pilotage le plus utilisé.

Dans ce contexte de renouveau et de réflexion, cet article a pour objectif d'aider les dirigeants à se positionner par rapport aux nouvelles propositions et à trouver des solutions adaptées.

Après avoir présenté ce qui est préconisé pour supprimer le budget, nous proposerons une grille d'analyse des procédures de planification, à l'aune de laquelle nous évaluerons les pratiques classiques et les propositions récentes. Nous formulerons ensuite quelques pistes pour renouveler les pratiques de planification avant de conclure.

## Les propositions

Les propositions des gourous qui suggèrent de supprimer le budget sont les suivantes<sup>2</sup> :

- la fixation d'objectifs relatifs, c'est-à-dire fixés par rapport à des références non plus internes, mais externes (*benchmarking* par exemple par rapport aux concurrents). L'objectif de rentabilité, par exemple, n'est plus fixé à 12 %, mais est de se trouver dans le premier quartile d'un groupe d'entreprises de référence.
- L'utilisation de *prévisions glissantes* (*rolling forecasts*) : pour les prévisions à un an, il ne s'agit plus de faire des prévisions pour une année calendaire (du 31/12/n au 31/12/n + 1), mais de faire régulièrement, par exemple tous les trimestres, des prévisions à 12 mois (successivement le 31/12/n au 31/12/n + 1, puis du 31/03/n au 31/03/n + 1, ...).

La fixation d'objectifs relatifs vise à répondre à la question délicate de la détermination de l'objectif pertinent – ni trop élevé pour ne pas être décourageant, ni trop faible pour être réellement stimulant – et à éviter que la négociation des objectifs ne prenne le pas sur la recherche de plans d'action permettant d'améliorer la performance.

L'utilisation de prévisions glissantes a pour objectif de favoriser la réactivité et de répondre ainsi aux critiques sur la rigidité des procédures classiques. Il s'agit en fait tout à la fois de multiplier les occasions de se projeter dans l'avenir et d'éviter que le cadre pour l'action constitué par les prévisions ne corresponde à des données obsolètes.

1. Vers 1980, le budget a fait l'objet de recherches visant à étudier dans quels contextes il était pertinent de faire des budget serrés, c'est-à-dire de fixer des objectifs difficiles à atteindre ou, au contraire, de laisser des marges de manœuvre (slack budgétaire). Ces recherches témoignent d'une vision centrée sur les incitations.

2. Hope et Fraser (2003). Cet article s'appuie sur les résultats d'un groupe de travail du consortium CAM-I, intitulé « Beyond Budgeting » que les auteurs ont animé.



## Une grille d'analyse

Ces propositions comportent des avancées pertinentes, mais sont présentées comme des solutions « clés en main ». Leurs avantages sont détaillés, le plus souvent sur des exemples, mais on ne connaît pas leurs éventuels effets pervers. Or, plusieurs auteurs ont déjà montré que les rôles des budgets sont multiples et partiellement contradictoires (Barret et Fraser, 1978 ; Samuelson, 1986). Nous avons poursuivi dans cette voie visant à analyser les objectifs assignés aux instruments de pilotage, ainsi que les contradictions potentielles entre ces objectifs (Saulpic et Tanguy, 2004). Nous proposons d'analyser les procédures de pilotage en fonction de leur capacité à apporter des réponses aux enjeux de :

- coordination verticale, que l'on pourrait aussi appeler alignement stratégique : cohérence des plans d'action locaux avec les objectifs globaux de l'organisation (stratégie, objectifs financiers) ;
- coordination horizontale : coordination des plans d'action des différentes fonctions d'un même niveau hiérarchique entre eux, par exemple des plans de vente et de production ;
- incitations : moyens permettant d'assurer la motivation des membres de l'organisation (primes sur objectif, promotions) ;
- apprentissage organisationnel : capacité de l'organisation à générer de nouvelles connaissances, par exemple sur les liens entre les actions dans les différentes entités, sur leur impact sur la performance ou encore sur l'objectif pertinent et les moyens de l'atteindre.

Ces enjeux sont potentiellement contradictoires, en particulier la coordination et l'apprentissage d'une part et les incitations d'autre part. La coordination et l'apprentissage reposent sur l'échange d'information et donc le dialogue alors que les incitations nécessitent une certaine distance pour être efficace et que ces inci-

tations structurent, au moins en partie, les jeux d'acteurs d'une façon qui n'est pas nécessairement cohérente avec la coordination ou l'apprentissage.

### *Analyse des procédures classiques et des propositions*

Cette grille d'analyse peut être appliquée aux procédures budgétaires classiques et aux propositions visant à supprimer le budget afin de mieux comprendre les enjeux et pouvoir formuler ensuite quelques pistes pour renouveler les procédures de planification.

### *Limites des procédures classiques*

Les procédures classiques reposent sur une phase lourde de construction des budgets au cours de laquelle sont discutés des plans d'action pour la période à venir et déterminées les projections financières qui en découlent. Le plus souvent, on discute localement de plans d'action dont on assure la coordination au cours de réunions entre opérationnels (par exemple entre vendeurs et producteurs pour s'assurer qu'il est bien possible de produire ce qu'il est prévu de vendre). Puis les prévisions locales sont consolidées et on procède à des navettes budgétaires entre les entités locales et la direction générale, pour faire converger les prévisions vers les objectifs de l'entreprise. Une fois les prévisions arrêtées, elles sont figées et servent de base aux systèmes d'incitation.

Ces procédures posent plusieurs problèmes majeurs. En pratique, on ne dispose pas du temps nécessaire pour faire suffisamment d'allers et retours et faire converger les plans d'action et les objectifs. Les procédures se terminent donc souvent par une révision des objectifs par la hiérarchie, sans que les plans d'action et les moyens ne soient adaptés. Lors de la construction des prévisions, l'accent est mis sur la négociation des objectifs au détriment des discussions des plans d'action. Les objectifs sont donc fixes, ce qui peut être source de rigidité. Enfin, l'accent est mis sur

l'atteinte des objectifs financiers, ce qui va à l'encontre d'une dynamique d'apprentissage.

### *Intérêt et limite des propositions*

Les nouvelles propositions permettent d'une part de résoudre la question de la négociation des objectifs et donc, de mettre l'accent sur la recherche de plans d'action permettant d'améliorer la performance et d'autre part, de limiter les rigidités associées à des objectifs fixes négociés en interne.

Mais elles ne proposent aucune solution aux questions de coordination et d'apprentissage. Il est à cet égard frappant de constater que dans les exemples d'entreprises ayant supprimé leur budget, cités par Hope et Fraser (2003), les enjeux de coordination sont quasiment inexistantes. Ces exemples sont donc des cas particuliers difficilement généralisables.

Or, d'une part, ces enjeux sont fondamentaux pour de nombreuses entreprises : la coordination est considérée comme l'un des principaux gisements de productivité et la question de la gestion des savoirs est de plus en plus présentée comme centrale, ce qui se traduit notamment par le développement du *knowledge management*. D'autre part, ils ne peuvent pas être résolus séparément.

### **Pistes pour une planification renouvelée**

Notre analyse nous conduit donc à recommander non pas de supprimer le budget et donc, de risquer de « jeter le bébé avec l'eau du bain »<sup>1</sup>, mais de renouveler les pratiques pour les adapter aux nouvelles contraintes, en tenant compte de l'ensemble des enjeux auxquels il faut répondre, des contradictions entre ces enjeux et des spécificités de chaque organisation. Nous proposons ici quelques pistes.

### *Adapter les solutions aux enjeux spécifiques des entreprises et des niveaux hiérarchiques*

Tout d'abord, plutôt que de plaquer des solutions clés en main sur des problèmes qui, bien qu'ayant un caractère général, restent largement spécifiques à chaque entreprise, voire à chaque entité d'une même entreprise, nous recommandons de faire un diagnostic de la situation en évaluant l'importance des différents enjeux présentés plus haut, l'aptitude des procédures en place à y répondre et de mettre en oeuvre des procédures qui réalisent un compromis entre ces enjeux, cohérent avec leur importance relative. Ainsi, si les entités à piloter sont fortement liées entre elles, il conviendra de mettre l'accent sur l'amélioration de la coordination.

De ce point de vue, les propositions visant à supprimer le budget sont pertinentes lorsque apprentissage et incitations ne sont pas des enjeux importants, par exemple dans le cas d'un groupe organisé en entités géographiques indépendantes entre elles et dans lequel les enjeux stratégiques sont du ressort des entités.

### *Déconnecter la fixation des objectifs de la construction des prévisions*

L'un des problèmes majeurs de la planification provenant d'antagonismes entre son objectif d'incitation et ses autres objectifs, il semble pertinent de trouver des pistes pour déconnecter la fixation des objectifs de la construction des prévisions, tout en gardant à l'esprit qu'il faudra aussi apporter des réponses aux autres enjeux.

C'est bien ce qui est visé dans la fixation d'objectifs relatifs. Mais, d'une part, le risque de la fixation d'objectifs relatifs est de trop standardiser la performance. Pour limiter ce problème, il est possible d'envisager de fixer des objectifs

1. Les propositions de Hope et Fraser ne visent d'ailleurs pas réellement à supprimer le budget, mais à modifier certaines dimensions. Cela étant, le slogan « gérer sans budget » laisse croire qu'un tel objectif est possible et conduit à des ambiguïtés néfastes d'un point de vue opérationnel.

relatifs sur plusieurs indicateurs de performance (*KPI, key performance indicators*), en autorisant des « profils de performance » différents, c'est-à-dire en acceptant qu'un responsable ne cherche pas à être le meilleur sur tous les critères. D'autre part, il faut associer cette mesure à une refonte des procédures de prévisions permettant une meilleure discussion des plans d'action<sup>1</sup>.

Une autre solution consiste à fixer les objectifs de façon automatique par rapport à la performance de l'année antérieure. C'est le principe du *Kaizen Costing* pour les objectifs de coût de production : fixation *a priori* d'un objectif de gain de productivité de x % par rapport à l'année précédente. Ce principe peut être étendu à la performance financière globale des entités, par exemple, en fixant un objectif de croissance de la valeur mesurée par l'EVA<sup>®</sup> par rapport à l'année précédente. Pour tenir compte des situations historiques des différentes unités opérationnelles, il est possible de fixer un objectif de croissance plus élevée pour les unités dont la valeur initiale est faible (ou l'EVA<sup>®</sup> négative), que pour celles dont la valeur initiale est élevée (ou l'EVA<sup>®</sup> positive). Cette solution doit être appliquée avec prudence, car elle ne prend pas en compte les évolutions de l'environnement et qu'il est très difficile de « calibrer » les objectifs pour qu'ils soient réellement incitatifs (Larmande et Ponsard, 2003).

### *Améliorer la coordination et l'apprentissage sans nuire aux incitations*

Puisque les questions de coordination et d'apprentissage sont importantes, mais que les réponses à ces enjeux peuvent nuire aux incitations, il convient de rechercher des pistes pour améliorer la coordination ou l'apprentissage, en limitant les pertes d'incitation.

### **Organiser le dialogue**

En premier lieu, mettre en avant la coordination et l'apprentissage nécessite de penser les procédures de planification comme des occasions de dialogue et pas uniquement comme lieu de négociation.

De façon générale, cela passe par le fait de ne pas limiter les plans et les budgets à des prévisions chiffrées, mais de mettre l'accent sur les hypothèses et les plans d'action. En effet, la coordination se fait sur les plans d'action et l'apprentissage sur le lien entre les hypothèses, les plans d'action et les résultats. Cela nécessite, par exemple, de trouver des formats de présentation des prévisions qui laissent une place à l'explicitation de ces hypothèses, de ces plans d'action et de l'impact des plans d'action sur la performance, alors que, le plus souvent, le budget ou le plan prennent la forme de tableaux de prévisions chiffrées.

Un préalable est alors de s'interroger à chaque niveau de l'organisation sur l'apport de la hiérarchie à la détermination des plans d'action, sur les enjeux qui méritent d'être discutés à ce niveau et de déterminer les informations utiles (qui ne sont pas nécessairement de même nature aux différents niveaux). Il est à cet égard frappant de constater dans de nombreuses entreprises que les discussions aux différents niveaux hiérarchiques portent sur les mêmes chiffres plus ou moins consolidés, alors que les questions qui peuvent être en débat à chaque niveau sont de nature très différente. Une holding se posera par exemple des questions sur l'équilibre de son portefeuille en terme de risque (géographique, cycle économiques des activités ...), alors que les branches seront concernées par une analyse stratégique de leur métier et que les unités opérationnelles seront focalisées sur l'adaptation aux conditions locales du marché. Pour que ces enjeux soient débattus, il faut que la holding dispose de chiffres concernant les zones géographiques, tout

1. Ce qui n'est pas fait par Hope et Fraser (2003).

métier confondu, et que les branches aient des éléments sur les parts de marché, les concurrents ou l'innovation.

### Développer des outils de simulation

Une seconde piste consiste à travailler à des outils permettant de réaliser rapidement des simulations sur les conséquences de différentes combinaisons de plans d'action sur la performance, de se faire rapidement une idée, par exemple, de la marge dégagée par un plan de vente, en prenant en compte les contraintes de production (capacité des ateliers, polyvalence, différences de coût...).

L'introduction de tableaux de bord ou de *balanced scorecards*, ou plus précisément, du modèle de relation de cause à effet entre les différents indicateurs qui les composent (Kaplan et Norton, 2000), va dans ce sens. Ces instruments visent, en effet, à expliciter le modèle de performance de l'entreprise. Mais ces modèles sont peu formalisés et les mécanismes par lesquels ils peuvent alimenter un réel apprentissage ne sont pas clairs (sans compter les doutes sur la pertinence des modèles obtenus en pratiques).

Pour favoriser l'apprentissage, nous recommandons de développer des outils sur tableur qui mettent en relation quelques paramètres opérationnels clés et permettent de réaliser des simulations financières. Dans le cas d'un producteur de Champagne, un tel modèle a par exemple permis de faire une simulation par bimestre des produits disponibles, compte tenu des durées de vieillissement, et de déterminer les plans de vente effectivement réalisables et la marge attendue. Dans le cas d'une entreprise de chimie ayant plusieurs ateliers polyvalents, un tel outil a permis de simuler rapidement les conséquences financières d'un plan de vente en tenant compte de la polyvalence, mais aussi, des contraintes de production de chaque atelier. Une des difficultés pour construire de tels modèles est d'identifier le niveau de détail pertinent. Dans les deux cas évoqués, il a fallu

raisonner au niveau non pas de chaque produit, mais de familles de produits déterminés spécifiquement pour ces modèles.

De tels outils, en mettant en évidence l'impact économique des plans d'action, permettent de limiter les réticences de certains opérationnels à envisager des plans d'actions qui conduiraient à une meilleure performance globale, mais nuiraient à leur performance locale. Ils permettent donc d'éviter que les incitations, au travers de la négociation des objectifs locaux, nuisent à la coordination des plans d'actions prévisionnels.

Il est aussi possible d'utiliser de tels outils pour préparer les réunions de discussion des prévisions entre niveaux hiérarchiques : le niveau  $n$  fait une simulation du résultat prévisionnel, fondée sur ses anticipations sur des paramètres opérationnels. Cette simulation permet de préparer et d'enrichir la discussion avec le niveau  $n - 1$ . Soulignons qu'il ne s'agit pas pour le niveau  $n$  d'établir les prévisions à la place du niveau  $n - 1$ , mais de se servir de ses simulations pour enrichir le dialogue avec le niveau  $n - 1$ .

Ces outils peuvent aussi permettre d'encadrer les révisions d'objectifs d'un responsable en cas de modification des plans d'action en cours d'année.

Enfin, ils peuvent constituer la base d'un apprentissage sur la performance qui consisterait à faire évoluer les hypothèses sur lesquelles ils sont fondés, à partir d'une analyse des réalisations. Soulignons toutefois qu'il y a un risque d'adhérence au modèle initial qui peut être un frein à une telle démarche (Ponssard et Saulpic, 2005).

### Faire des reprévisions en acceptant de réviser les objectifs

Une troisième piste consiste à envisager de faire des « reprévisions » périodiques des résultats de fin d'année, tout en acceptant de réviser les objectifs, au moins dans certains cas. L'idée

de reprévision n'est pas nouvelle. Mais ce qui est proposé ici est d'associer reprévision et renégociation des objectifs, afin de limiter le risque qu'un acteur bloque une révision des plans d'action qui augmenterait la performance globale, car cette révision réduirait sa performance locale. Mais une renégociation d'objectifs comporte le risque de nuire aux incitations. Pour réduire ce risque, il convient de limiter les possibilités qu'un responsable renégocie son objectif, par exemple en :

- fixant à l'avance la fréquence des reprévisions en fonction du contexte de l'entreprise ;
- mettant l'accent sur la discussion des plans d'action au moment de la reprévision ;
- n'acceptant de réviser les prévisions que lorsque l'élément à prendre en compte a des conséquences sur les plans d'action de plusieurs responsables et non uniquement sur la performance du responsable qui demande que ses objectifs soient révisés (c'est-à-dire, lorsqu'à l'origine de la renégociation il y a un problème de coordination et non simplement un souci d'adaptation à l'évolution du contexte) ;
- s'appuyant sur des outils de simulation suggérés au paragraphe précédent pour estimer l'impact sur l'objectif des décisions. Cela peut permettre de limiter la marge de

manœuvre des responsables pour renégocier de façon trop favorable leurs objectifs ;

- déterminant par avance les modifications du contexte justifiant une révision des prévisions.

Par ailleurs, si l'on parvient à limiter les effets pervers sur les incitations, des exercices périodiques de reprévision peuvent aussi être des occasions d'apprentissage sur les conditions de la performance.

### Conclusion

Les procédures de planification et de budget sont des enjeux importants. La refonte de ces procédures peut être un levier important d'amélioration de la performance des entreprises. Elle est, de plus en plus fréquemment, une nécessité, car ces procédures se sont bureaucratisées et sont souvent inadaptées aux enjeux actuels. Plutôt que de prétendre supprimer ces procédures - ce qui facilite probablement l'adhésion des opérationnels au projet, mais est certainement une promesse intenable - il semble important d'une part, de trouver des solutions concrètes pour renouveler les pratiques de planification - cet article fait plusieurs propositions dans ce sens - et d'autre part, de poursuivre les travaux théoriques pour permettre de décrire ces pratiques et les propositions d'une façon non triviale et éviter les discours réducteurs.

## Bibliographie

- Barrett E., Fraser L.B., « Conflicting Roles in Budgeting for Operations ». *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1978.
- Berland N., « À quoi sert le budget ? Les rôles du budget ». *Finance Contrôle Stratégie*, sept. 1999.
- Ekholm B.G., Wallin J., « Is the annual budget really dead ? ». *European Accounting Review*, n° 9 (4), 2000.
- Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M.H., *Management Control and Performance Processes*, Gualino, 2005.
- Hope J., Fraser L.B., « Who needs Budgets ». *Harvard Business Review*, March 2003.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.
- Larmande J.-E., Ponssard J.-P., « EVA and incentives theory : A case study ». *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> ELASM workshop on performance management*, Sept. 2003.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994.
- Ponssard J.-P., Saulpic O., « Economic Modelling Triggers More Efficient Planning : An Experimental Justification ». *Theory and Decision*, n° 58 (3), 2005.
- Samuelson L.A., « Discrepancies between the Roles of Budgeting ». *Accounting, Organizations and Society*, n° 11 (1), 1986.
- Saulpic O., Tanguy H., « Incitations sur objectifs et flexibilité stratégique ». *Revue Française de Gestion*, n° 30, 2004.



# Les relations sociales et les dirigeants

Jérôme DUVAL-HAMEL

Les dirigeants ont-ils encore le temps et le goût de s'investir dans les relations sociales ? Celles-ci sont-elles toujours considérées comme suffisamment « stratégiques » pour relever du dirigeant ? Comment les gèrent-ils ? Ce thème est peu présent dans la recherche en gestion et l'analyse de la littérature managériale et scientifique se révèle peu fertile. Une enquête auprès de directeurs généraux et présidents de groupes européens a permis de dégager une dynamique d'engagement des dirigeants dans le dialogue social, ainsi qu'une liste de sept facteurs favorisant cette implication dans les relations sociales.

## La dimension stratégique des relations sociales

Contrairement à certaines déclarations fracassantes, aux idées parfois véhiculées en entreprise et autres cercles, et à la quasi-absence de ce thème dans de nombreuses formations de dirigeants, le constat est clair : les dirigeants interrogés<sup>1</sup> ont le souci du dialogue avec les partenaires sociaux. « *Gérer la stratégie des relations sociales et faire acte de présence dans les lieux clefs de dialogue social font clairement partie des missions de dirigeant européen* », cette phrase d'un président de grand groupe allemand résume l'avis dominant de ses collègues.

Ils s'y impliquent majoritairement selon une dynamique axée sur le respect, voire le dépassement des obligations légales. Les relations sociales sont considérées par ces dirigeants comme

stratégiques, voire comme « *plus stratégiques que les autres matières RH* ». La majorité d'entre eux est convaincue, « *au moins a contrario* », de l'importance majeure des relations sociales en Europe continentale : leur mauvaise gestion est perçue comme négative pour la performance globale de l'entreprise.

Leur engagement dans la gestion des relations sociales se traduit notamment à deux niveaux :

- sur le plan politique, par exemple, en participant à l'élaboration de la stratégie ou de la politique de relations sociales de leur groupe. En revanche, les dirigeants interviennent peu dans la gestion au quotidien des relations sociales. Ils délèguent cette activité aux DRH ou directeurs des relations sociales ;
- sur le plan factuel, ils participent directement aux instances officielles de relations sociales, développent des contacts hors instances avec

1. Nous avons interrogé en 1998, 2001 et 2005, 60 directeurs généraux et présidents de grandes entreprises européennes (France, Allemagne, Pays-Bas, Suède, Italie, Grande-Bretagne). Les données recueillies ont été approfondies au sein d'un groupe composé de syndicalistes et DRH originaires de ces pays. Les propos de dirigeants sont cités en italique.

les syndicats internes à l'entreprise, mais aussi avec les représentants syndicaux externes (tels que les leaders nationaux).

Les dirigeants ne redoutent pas les relations sociales et les instances d'échanges. Le Comité européen en est un parfait exemple : dans la quasi-totalité des cas, il apparaît comme une instance appréciée et dans laquelle les dirigeants s'impliquent personnellement. Il est devenu un lieu majeur du dialogue social contemporain. Son introduction en Grande-Bretagne va renforcer cette dynamique.

La gestion des relations sociales est majoritairement une activité partagée, particulièrement avec le DGRH, dont l'autonomie sur le sujet est plus encadrée que pour la majorité des autres chantiers RH.

### Des dynamiques d'implication

S'il n'y a pas de modèle social européen, il y a néanmoins une convergence vers la dynamique « implicitive ». Elle tend d'ailleurs à se renforcer. L'Union européenne est désormais perçue par les dirigeants comme un cadre d'action « *assez structuré et intégré* » (Millot, Roulleau, 2005).

Le style « opposant » ainsi que les postures de retrait étaient assez importantes en Grande-Bretagne<sup>1</sup>. On a pu constater une légère évolution ces dernières années. Les dirigeants semblent plus s'impliquer dans les relations sociales. L'explication qu'ils avancent est double : ils citent les « *impulsions de la commission européenne et ses directives* », ainsi que l'influence des sociétés d'Europe continentale à travers leurs filiales et participations sur le sol anglais.

Même dans les pays marqués par la désyndicalisation ou par l'absence historique de syndicats, nombre de dirigeants s'inscrivent à contre-courant, en affirmant l'importance du dialogue social. Ils craignent la disparition de corps intermédiaires et l'émergence de coordinations de salariés ou d'affrontements directs dirigeants-

salariés. Ce que les dirigeants contestent souvent, c'est la forme de relations sociales. Tel est le cas de l'Allemagne, où ils disent ne pas contester la logique coopérative, mais plutôt la lourdeur du système de « *cogestion/codétermination* », en particulier la négociation par branche et non par entreprise.

Pour les rares adeptes de la dynamique d'opposition, les relations sociales ne sont pas contributives à la performance de l'entreprise. Elles sont perçues comme un poids contraignant, sans valeur ajoutée, source de coûts et de problèmes, et détournant l'entreprise de sa véritable raison d'être. Les relations sociales sont appréhendées comme une activité de technicien qui est plus subie, niée ou vidée de son contenu, que gérée. Les enjeux stratégiques se jouent ailleurs.

Dans les faits, cette dynamique est un peu présente en Grande-Bretagne et, de façon très minoritaire, en Italie et en France. Dans les esprits, elle existe chez de nombreux jeunes cadres supérieurs de tous les pays de notre échantillon. En cela, elle aurait un réel potentiel de développement dans les entreprises.

La version 2005 de notre enquête conduit toutefois à relativiser cette projection : en effet, de nombreux jeunes cadres rencontrés en 1998, qui revendiquaient cette approche d'opposition, ont désormais des postes de haut encadrement (deux d'entre eux siègent au comité exécutif). Ils disent avoir adopté une posture plus implicitive. Les raisons de cette évolution ? Les dirigeants citent d'une part la découverte de partenaires sociaux de « *meilleurs niveaux et avec qui l'on peut parler et négocier vraiment* » et d'autre part « *la pression de nos dirigeants, pour qui les bonnes relations sociales sont stratégiques* ».

Quatre profils d'implication ont pu être mis à jour, nous en résumons les principaux traits dans le tableau suivant<sup>2</sup>.

1. En particulier lors des enquêtes de 1998 et 2001

2. Ces profils sont classés ci-après selon le degré décroissant d'implication qu'ils traduisent.

	<b>Profil n° 1</b>	<b>Profil n° 2</b>	<b>Profil n° 3</b>	<b>Profil n° 4</b>
Style d'implication des dirigeants	Coopérant	Fonctionnaliste	Légaliste	Opposant
Conception des relations sociales, par le dirigeant	Les relations sociales sont stratégiques	La gestion des relations sociales fait partie de la fonction de dirigeant	Les relations sociales sont nécessaires car imposées par la loi	Les relations sociales sont inutiles, voire néfastes à l'entreprise
Modalités d'implication du dirigeant	<p>Forte présence personnelle du dirigeant dans les instances sociales</p> <p>Pas de délégation significative au DRH</p> <p>Négociation avec partenaires sociaux privilégiée, avec la volonté d'aboutir à des accords.</p>	<p>Présence du dirigeant</p> <p>Délégation encadrée au DRH</p> <p>Dialogue avec les partenaires sociaux privilégié, sans pour autant vouloir négocier sur « tous » les sujets</p>	<p>Présence ciblée du dirigeant</p> <p>Délégation assez large au DRH</p> <p>Dialogue avec les partenaires sociaux envisagé</p>	<p>Absence du dirigeant</p> <p>Relation quasi inexistante ou conflictuelle avec les partenaires sociaux, Le dirigeant privilégie la relation directe avec les salariés</p>
	Implication au-delà des obligations légales, par conviction	Implication au-delà du légal quand l'intérêt de l'entreprise le justifie	Implication limitée au strict respect des obligations légales	Contestation des obligations légales, lobbying pour faire évoluer le cadre juridique
Nature du binôme Dirigeant/DRH	Leadership du dirigeant, faible autonomie du DRH, parfois exclu de certains rapports avec les partenaires sociaux	Co-animation des relations sociales dans le cadre fixé par le dirigeant	Implication du DRH dans un cadre strictement défini par le dirigeant	Le DRH seul gestionnaire des relations sociales, dans un style « commando »
Représentativité dans l'échantillon (en %)	= 15 %	+ de 50 %	≈30 %	- de 5 %

## Les facteurs d'implication

Notre recherche a permis de repérer des vecteurs<sup>1</sup> d'implication des dirigeants, vecteurs qui s'inscrivent dans la continuité de certaines études (Kochan et al., 1986 ; Gold et Hall, 1992).

## *Le système légal avec un effet coercitif*

Le rôle des dirigeants, leurs responsabilités et les sanctions encourues sont prescrites par la majorité des arsenaux législatifs (Bournois, Duval-Hamel, 2005). L'harmonisation des systèmes nationaux au sein de l'Union européenne

1. Nous les présentons selon un ordre qui va du plus déterminant au moins influent.

et la prescription de certains comportements qui en découle sont l'une des explications de la prédominance de la dynamique d'implication. Pour renforcer la portée des dispositions juridiques, des sanctions sont prévues à l'encontre des dirigeants, en cas de non-respect des règles de fonctionnement social de l'entreprise. Elles peuvent être d'ordre civil ou pénal. De l'avis général, ces dispositifs ont un réel effet coercitif : ils renforcent l'attention et l'implication des dirigeants dans la gestion de ces dossiers. Ainsi, lorsque le dossier est délégué au DRH et qu'il entre dans un champ susceptible de sanctions, les dirigeants souhaitent être tenus informés de près de sa gestion.

### *Le « système financier » avec effet normatif*

La notion de système financier (terme emprunté à un dirigeant) recouvre toutes les règles explicites ou tacites émises par les acteurs de la communauté financière et boursière (comme les Autorités de régulation des marchés, les agences de notation). Ils imposent aux dirigeants certains comportements ou limites à ne pas franchir. À ce titre, les dirigeants citent principalement le calme social : « *un groupe en conflit social long est vite sanctionné par les agences de notation* », « *si l'on dérape sur le terrain social, s'il y a une longue grève par exemple, le cours de l'action de l'entreprise risque d'être malmené, ou les clients vont nous quitter vite, ce qui conduira au même résultat financier* ». L'apparition d'agence de notation sociale renforcera probablement cette dynamique.

### *La nécessité opérationnelle avec effet incitatif*

Un dirigeant néerlandais résume cette dimension en ces termes : « *même si je n'ai pas d'appétence particulière pour m'engager dans la gestion des relations avec les syndicats, je sais que, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, les relations sociales et mon engage-*

*ment sont incontournables* ». Les relations sociales sont perçues comme élément à part entière de la direction opérationnelle de l'entreprise et contributives à la performance de l'entreprise. Certains dirigeants interrogés concèdent même que la gestion des relations sociales est l'élément le plus stratégique de la gestion des ressources humaines. La méconnaissance du pouvoir formel et informel des partenaires sociaux est perçue comme contre-productive voire comme une erreur de management (Amadiou et Rojot, 1996).

### *La culture catégorielle avec effet d'entraînement*

Cette dimension renvoie à la notion de groupe social que constituent les dirigeants. Le comportement des pairs semble avoir un réel effet d'entraînement. De nombreux dirigeants font état de situations mimétiques où, à l'initiative d'un ou deux dirigeants « *charismatiques et dominants* », un petit groupe de dirigeants s'est impliqué dans le fait social de façon novatrice, au-delà des habitudes culturelles nationales, légales ou propres à leur entreprise. L'enjeu n'était pas d'innover pour innover, mais plutôt de suivre le comportement des leaders afin de ne pas être exclu de ce groupe. On peut relever ici une dynamique intéressante de processus d'isomorphisme stratégique (Allouche et Huault, 2003). L'impact structurant de ces relations croisées entre pairs fournit une nouvelle illustration de la pertinence de la théorie de l'« *inner circle* » (Useem, 1984).

### *La culture nationale avec un effet orientant*

Pour nos interlocuteurs, les usages sociaux qui sont généralisés, au-delà de l'entreprise, et acceptés par le corps social national orientent leur gestion des relations sociales : « *il est difficile de s'en démarquer totalement* ».

Les usages au niveau de l'Union européenne sont désormais perçus par les dirigeants comme une « *culture particulière et complémentaire* »

et à l'effet tout autant « *orientant* ». Ils citent en particulier la structuration des mouvements patronaux et syndicaux européens et les négociations et accords intervenus entre eux<sup>1</sup> : « *cela crée une référence culturelle de négociation et de gestion des relations sociales, c'est une marque identitaire de l'Europe* ».

Plus globalement, la prise en compte de cette dimension culturelle est d'ailleurs perçue par les dirigeants comme une compétence clé et une condition pour le succès de l'entreprise. Ceci confirme les approches environnementalistes des théories de dirigeance (Hambrick, 1987, 1994). Pour la majorité des dirigeants, l'implication dans les débats sociaux nationaux pour faire évoluer les cultures nationales fait partie de leur mission. Elle se concrétise par un engagement dans les syndicats patronaux, des échanges directs avec les syndicalistes nationaux. Dans les groupes internationaux, la notion de culture nationale de référence est censée être, sous certaines réserves, celle du pays du siège (Duval-Hamel, 2004).

### *La culture de l'entreprise avec effet indicatif*

Cette dimension culturelle est, aussi surprenant que cela puisse paraître, perçue comme peu déterminante dans l'engagement des dirigeants à s'investir dans les relations sociales. Cette posture des dirigeants n'est pas un mépris de l'identité de l'entreprise, ni un déni, mais plutôt une conséquence de deux facteurs :

- la perception qu'ont les dirigeants de leurs fonctions : « *Moi, je suis dirigeant pour faire avancer l'entreprise, je ne suis pas là pour en être le prisonnier, je suis là pour la faire évoluer. Si la situation sociale historique me convient, je la garde et la fais évoluer avec le temps, sinon, je la change. C'est moi qui décide.* »

- l'absence de 'sanctions' au non respect de la culture d'entreprise.

Le rôle du dirigeant rappelle ici quelque peu la perception de Barnard évoquant un constructeur libre de l'histoire de l'entreprise (Barnard, 1938). Nous avons déjà constaté cette posture dans la gestion des opérations de fusions d'entreprises.

### *L'expérience managériale du dirigeant avec effet de prisme*

Cette notion recouvre notamment deux éléments qui influencent leur comportement vis-à-vis des relations sociales : leurs premières expériences professionnelles et leur formation académique au management (aucun dirigeant, à une exception près, déclare avoir bénéficié d'une formation aux relations sociales).

La fonction de dirigeant, sur le terrain des relations sociales, apparaît donc comme exposée à sept facteurs majeurs, en particulier à des influences de l'environnement. Mais les dirigeants n'en sont pas moins « *assez* » autonomes pour choisir la forme, l'intensité et le contenu de leur implication (d'où la variété de profils d'engagement que nous avons pu esquisser). Les choix stratégiques en matière de relations sociales semblent être leur apanage, éclipant quelque peu les autres protagonistes de l'équipe de direction, et les actionnaires (présents au plus à travers l'influence de la communauté financière). Ceci tend donc à confirmer le rôle central et institutionnalisant des dirigeants (Finkelstein et Hambrick, 1996). Cette perception de la centralité des dirigeants a été confirmée par les syndicalistes et DRH que nous avons interrogés.

### **Conclusion**

En 2001, nous nous interrogeons sur l'avenir de l'attention portée aux relations sociales.

1. Certains de nos interlocuteurs ont évoqué, dans cet esprit, l'accord conclu par le patronat des industries sucrières européennes avec les syndicats. Ce texte établit un code de bonne conduite, autour de huit normes, avec les partenaires sociaux.

Certains dirigeants pensaient qu'elle ne serait peut-être pas durable. Trois raisons majeures étaient évoquées : l'internationalisation (censée atténuer le poids du juridique), la diminution de la représentativité syndicale et le changement générationnel de dirigeants. En 2005, les mêmes interlocuteurs considèrent que ces hypothèses sont infirmées : « *les rela-*

*tions sociales n'ont pas du tout disparu des agendas des dirigeants* ». Selon eux, de nouvelles dynamiques apparaissent : développement du fait syndical dans les pays émergents, regroupement des syndicats aux niveaux européen et mondial, extension des règles communautaires favorisant une forme de dialogue social dans l'Union européenne.

## Bibliographie

- Allouche J., Huault I., « Au-delà de la concurrence, les institutions ». In Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.
- Amadiou J.-E., Rojot J., *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Litec, 1996.
- Barnard C. I., *The functions of the executive*, Harvard University Press, 1938.
- Bournois F., Duval-Hamel J., « Mutations du management et élargissement des responsabilités des dirigeants ». In Imbs P., *L'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, EMS, 2005.
- Duval-Hamel J., « L'implication des dirigeants dans les relations sociales : essai de typologie ». *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, 2004
- Finkelstein S., Hambrick D., *Strategic Leadership : Top Executives and their Effects on Organizations*, West Publishing Company, 1996.
- Gold M., Hall M., *Évaluation de la pratique en matière d'information et de consultation au niveau européen dans les entreprises multinationales*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1992.
- Hambrick D., « The Top Management Team : Key to Strategic Success ». *California Management Review*, Fall, 1987.
- Hambrick D., « Top Management groups : A conceptual integration and reconsideration of the team label ». In Staw B.M., Cummings L.L., *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, 1994.
- Kochan, T.A., Katz H.C., McKersie R.B., *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986.
- Millot M., Roulleau J.-P., *Les relations sociales en Europe*, Liaisons sociales, 2005.
- Useem M., *The inner circle*, Oxford University Press, 1984.



# La médiation en PME : dispositif d'appui au dialogue social

CATHERINE VOYNNET-FOURBOUL

La médiation connaît un élan depuis la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de résolution alternative des conflits aux États-Unis. Une palette étendue d'interventions se diffuse peu à peu ; un type d'intervention est présenté : le dispositif structuré d'appui au dialogue social. Ce dispositif, proposé dès 1996 par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et la Direction des Relations du Travail (DRT), s'inscrit dans le modèle spécifique de la médiation orientée relations. Une présentation et une évaluation de la pertinence de ce modèle novateur sont effectuées à l'attention des dirigeants de PME. Son efficacité est observée dans les entreprises subissant un climat conflictuel intense et qui parviennent ainsi à sortir de blocages graves, en établissant un dialogue constructif dans le respect réciproque des parties.

*« Les conflits entre une organisation et ses parties prenantes sont aussi inévitables que les impôts et la mort. »*

## Introduction

La médiation peut se révéler une voie de recours intéressante pour les dirigeants des PME qui cherchent à résoudre leurs problèmes de tensions sociales et de conflits collectifs. Elle fait partie des processus alternatifs de résolution des conflits qui ont considérablement évolué aux États-Unis et au Québec. La PME bien souvent ne dispose ni des ressources ni de temps nécessaire pour mettre en œuvre de façon interne, une gestion des conflits comme peut le faire une grande entreprise.

Pourtant, la conflictualité de groupe est observée dans maintes entreprises, aboutissant parfois à la leur fermeture, comme le révèle

l'Inspection du travail en France. Pendant longtemps, peu de mesures d'accompagnement ont été proposées. Or, une expérimentation tendant à transposer le processus de médiation préventive, selon le modèle québécois, et à l'adapter à la spécificité française est en œuvre depuis 1996.

La médiation s'inscrit dans le management des conflits au sein des organisations. Aux États-Unis, les dirigeants souhaitent un usage plus efficace des processus alternatifs de résolution de conflits et une plus grande visibilité de ces processus et de ces techniques qui gagnent en efficacité. Le contexte syndical américain est cependant assez différent du contexte français, il implique des nuances fortes en ce qui concerne

la médiation et sa transposition en France. Après avoir situé la médiation dans les grandes lignes théoriques et pratiques aux États-Unis, nous développerons l'approche récente d'appui au dialogue social en PME, en France, en termes d'objectifs et d'évaluation de son efficacité.

## L'état de l'art de la connaissance

### *Le tiers et la médiation : grands repères théoriques*

Parmi les six grandes approches dans la recherche portant sur le conflit (psychologique, sociologique, économique, l'approche des relations professionnelles, de la négociation et de la résolution de conflits par un tiers), cette dernière met l'accent sur une résolution efficace des conflits du travail et sur les actions des parties externes aux conflits pour le résoudre ou pour restaurer une négociation efficace.

Par définition, le tiers n'a pas une position partisane forte dans les problèmes à la base du conflit. Il cherche plutôt à aider les parties à trouver un arrangement. Le tiers peut être invité ou non, agir de façon formelle ou informelle, opérer individuellement ou sous couvert d'une autre organisation, être plus ou moins neutre, se montrer conseiller ou directif dans ses actions, se préoccuper davantage du résultat ou plutôt de la procédure dans son intervention.

Pour Thibaut et Walker (1975), la résolution légale des conflits s'effectue en deux étapes :

- une étape de processus, qui comprend les procédures utilisées par chaque partie pour résoudre le conflit ;
- une étape de décision, au terme de laquelle le résultat du conflit est déterminé.

La part de contrôle exercé par le tiers à chaque étape permet une différenciation du tiers selon plusieurs styles :

- négociateur (le tiers est présent, mais dispose d'un faible contrôle sur les autres étapes) ;
- médiateur (contrôle sur l'étape du processus) ;
- arbitre (contrôle sur l'étape de la décision) ;
- autocrate (contrôle sur le processus et la décision) ;
- entraîneur (contrôle sur les deux étapes partagées avec les parties).

L'examen de ces styles de médiation aide le dirigeant à mieux choisir les modalités de médiation qui lui conviendront.

La matrice de Sheppard (1984) s'inscrit dans les travaux précédents, elle suggère quatre formes possibles de contrôle par un tiers : le contrôle du processus (comment les parties interagissent pendant la résolution du conflit), le contrôle du contenu (la résolution du conflit en lui-même), le contrôle de la motivation (les sources du pouvoir que le tiers utilise pour influencer les parties, par exemple la persuasion, l'autorité légitime, les menaces et les promesses) et le contrôle utilisé seulement à la demande d'une partie. Également il s'est intéressé à la question du temps relatif à l'intervention d'un tiers. Le timing de l'intervention est décrit grâce à un modèle de conflits ou de négociation par étape. Mise à part le règlement efficace des conflits, des critères alternatifs complètent les motivations d'une intervention par un tiers comme l'efficacité (conserver du temps et des ressources), la satisfaction des parties et l'équité perçue. Le choix d'une stratégie d'intervention peut reposer sur des dimensions spécifiques comme par exemple les caractéristiques des parties en conflit, le type de conflit.

<b>Deux modèles de médiation (Pinto 2000) augmentée</b>		
	Médiation orientée résultats	Médiation orientée relations
Objectif	Atteindre un accord sur les problèmes.	Privilégier la relation entre les parties. Peut ne pas résoudre le conflit.
Présupposés	Les exigences des parties sont déraisonnables et proviennent d'un manque d'expérience des parties.	Les personnes directement concernées par un problème sont les plus aptes à l'identifier, le résoudre et à concevoir les solutions les plus appropriées et appliquées conformément à leur entente.
Rôle du médiateur	Aider les parties à régler leur problème.	Se concentrer sur la reconnaissance et l' <i>empowerment</i> des parties.
Rôle des parties	Parvenir avec l'aide du médiateur à un accord mutuellement acceptable.	Se concentrer, avec l'aide du médiateur, sur le rétablissement des relations. Cet objectif ne mène pas forcément au règlement du conflit.
Processus	Rencontre entre le médiateur et les parties (possibilité d'inclure des avocats représentant les parties).	Rencontre entre le médiateur et les parties directement concernées.

Les modèles de médiation s'échelonnent sur un continuum qui va d'une orientation résultat à une orientation relations. Selon Thibaut et Walker (1975), la médiation comprend un fort contrôle sur le processus de résolution des conflits, mais un faible contrôle sur les résultats. Par définition, les médiateurs emploient une variété de stratégies et de tactiques pour initier et faciliter les interactions entre les parties en conflit. L'objectif consiste à faciliter la négociation entre les parties. De nombreux domaines des conflits sont concernés : familiaux, professionnels, environnementaux, politiques...

D'autres recherches portent sur le rôle des médiateurs et identifient deux rôles : l'un de défi, l'autre d'orchestration. Dans le premier rôle, le médiateur considère que les exigences des parties sont déraisonnables et proviennent d'un manque d'expérience des parties, il se concentre sur les problèmes et obtient des concessions de la part des parties, navigue de l'une à l'autre. Dans le second rôle, au contraire, le médiateur met l'accent sur le processus, laisse la résolution des problèmes sous le contrôle des

parties, il travaille à développer un dialogue, encourage la communication directe et la rencontre des parties lors des séances plénières. Son rôle évolue de questionneur à gardien de la communication.

### *Les systèmes de médiation ou résolution alternative des conflits aux États-Unis*

Depuis 1989, les États-Unis ont mis en place des méthodes de résolution alternative des conflits pour faire face à l'expansion démesurée des litiges civils qui encombrant leur système judiciaire (Long, 1994). Tandis que des lois ont aidé à promouvoir l'utilisation de ces méthodes, il s'agit toujours d'un processus volontaire. Alors que les processus par voie judiciaire prennent du temps (une procédure peut durer 5 ans) et coûtent en ressources humaines et financières, la médiation permet d'obtenir un règlement plus rapide et moins onéreux, ce qui représente, pour 406 entreprises observées, un allègement de coût de 150 millions de dollars d'honoraires et de frais d'expert.

Les systèmes de médiation outre-Atlantique comprennent des dispositifs variés, parmi lesquels :

- l'*ombudsman* (système de médiation en œuvre dans les grandes entreprises, qui sert d'alternatives à l'absence de syndicat) ;
- la médiation (la fonction d'un médiateur est d'entrer dans un conflit entre deux individus ou groupes, généralement quand le conflit a atteint une impasse, et aider les parties à trouver un accord ; parfois, le médiateur est capable de suggérer une solution qui a échappé à l'attention des parties, mais il laisse la décision finale aux parties) ;
- l'arbitrage par les tribunaux (afin de rendre une décision finale contraignante) ;
- le *minitrial* (forme de règlement structuré de la négociation dans laquelle les avocats et les représentants de chaque partie présentent leur cas devant un conseiller neutre et des décisionnaires de haut niveau appartenant à l'entreprise)
- la revue par les pairs (collaborateurs des parties en conflit qui jouissent d'une forte crédibilité aux yeux des parties, mais d'une moindre neutralité).

Les processus alternatifs de résolution de conflit constituent une nouvelle vague en pleine évolution (McCabe Lewin, 1992).

### *Une nouvelle forme de médiation en France*

En France, la procédure de médiation telle qu'elle est prévue par le Code du travail, art. L. 524-1 et s., se situe entre la procédure de conciliation et d'arbitrage. Après la procédure de conciliation, le président de la commission de conciliation ou le ministre peuvent, même si aucune partie n'en fait la demande, y recourir après un échec de la conciliation (ce recours est très rarement utilisé). La recommandation du médiateur n'a aucun caractère obligatoire (Maurin Xirau, 2003).

À côté de ce dispositif un peu rigide, une démarche d'Appui au Dialogue Social (ADS)

dont l'objectif est d'aider les acteurs sociaux à développer le dialogue social interne dans l'entreprise, a été développée par l'ANACT, la DRT et leur réseau, à partir de 1996. Le dispositif mis en place repose sur une série d'expérimentations en entreprise, l'observation d'expériences québécoises et la capitalisation de l'ensemble de ces acquis. Sur la base d'un volontariat, trois régions se sont engagées dans le dispositif : Rhône-Alpes en 1996, la Lorraine en 2001 et la Haute-Normandie en 2002. Une quarantaine d'interventions, dont une quinzaine ont été conduites jusqu'à la phase de suivi en 2004.

Par rapport à la catégorisation de la médiation faite plus haut, il s'agit d'une médiation orientée relation qui aide les parties à améliorer leurs relations de travail, à réamorcer un dialogue continu et positif entre les parties, à favoriser une meilleure compréhension de leurs rôles et contraintes réciproques, à rétablir un climat de confiance et de crédibilité, en vue de les aider à résoudre leurs problèmes.

L'intervention gratuite se pratique dans des entreprises volontaires, hors conflit à chaud, dotées d'organisations syndicales, et peut mettre à contribution tous les niveaux et acteurs de l'organisation : dirigeants, encadrement, employés, personnel opérationnel. Elle vise à faire régler les problèmes et non à identifier les responsables, en évitant la personnalisation des débats et les formes d'expression pouvant être perçues comme blâmantes par certaines personnes. Les parties identifient un terrain commun, s'entendent sur des orientations et les objectifs à atteindre, les changements opèrent des modifications d'attitudes et de comportements, sur de nouvelles façons de faire et procèdent ainsi à une amorce d'amélioration des relations du travail. À l'issue de l'intervention, beaucoup reste à faire, en particulier réaliser les ententes convenues, mettre en place les mécanismes nécessaires pour résoudre les problèmes.

Les intervenants médiateurs sont spécialisés dans les relations sociales. Ce sont des chargés de mission du réseau ANACT, des consultants

privés et des inspecteurs du travail hors circonscription. Chaque intervention se déroule en binôme, chacun des intervenants ayant une origine professionnelle différente. Les intervenants conduisent les interventions dans le respect de la méthodologie et la déontologie du dispositif. Ils participent au processus collectif de capitalisation et de professionnalisation mise en place. Ils n'ont aucun lien ou intérêt, avec l'entreprise, s'engagent à la confidentialité sur les informations recueillies lors de l'intervention.

L'objet de définition des tiers facilitateurs est de dynamiser les relations sociales dans l'entreprise plus que de prévenir en soit le conflit. Le présupposé de cette approche est que l'objectif d'amélioration des relations de travail ne sous-tend pas d'idée de gommer, de nier des divergences d'intérêts, de points de vue. Ceci implique que l'on peut vivre dans l'entreprise une situation de conflit, reposant objectivement sur des intérêts opposés ou contradictoires, mais conserver de bonnes relations, sans pour autant occulter les points de divergence.

### Les résultats opérationnels

L'évaluation du dispositif d'appui au dialogue social, effectuée par une équipe de chercheurs du laboratoire de recherche en gestion de Paris II (LARGEPA) a permis de constater, auprès de 51 acteurs d'une dizaine d'entreprises, la portée de ce type d'intervention au cours de 2003-2004.

Ces interventions répondaient à un besoin réel. Le cas de figure type est illustré par les situations de blocage du dialogue dans l'entreprise, que ce soit entre dirigeants et représentants des salariés ou à d'autres niveaux de l'entreprise. Les situations de blocage de dialogue sont préjudiciables et alimentent une culture organisationnelle délétère, induisant un climat stressant et contre-productif pour les individus et exposant, dans les cas les plus graves, les personnes à des atteintes à leur sécurité physique. Lorsque les manières de faire des diri-

geants sont inopérantes, le recours à la médiation, à la condition qu'il soit accepté par les représentants des salariés, constitue une « bouffée d'oxygène » à effet cathartique. En effet, face à un blocage, les dirigeants peuvent introduire une troisième voie, en la personne d'un médiateur, qui a la capacité de susciter la confiance des représentants.

Les dirigeants, en acceptant la venue d'un tiers dans la relation avec les représentants des salariés, montrent leur bonne volonté et s'engagent à cheminer vers l'autre partie. L'acceptation du contrat d'intervention par les parties est un signal fort. De fait, le tiers facilitateur aide le dirigeant à faire passer un message jusque-là incompris, voire décrédibilisé et, réciproquement, à recevoir à son tour le sens émanant de l'autre partie. C'est pourquoi on observe une satisfaction accrue des acteurs dans les entreprises après les interventions, qu'il s'agisse de l'amélioration ou du rétablissement de la communication voire du déblocage d'une situation inextricable au préalable. Le processus met les dirigeants en situation de s'exprimer authentiquement, de rétablir des relations, voire de changer leurs comportements, de concevoir un style de management nouveau et approprié auquel il n'aurait pas pensé s'ils n'avaient pas vécu cette expérience de groupe animé par le tiers facilitateur.

On observe à la suite de ces interventions, des efforts des dirigeants pour développer la communication de bas en haut, améliorer le respect des personnes. Ils bénéficient parfois des effets d'extension auprès des salariés qui n'ont pas participé directement à l'intervention. Le rétablissement des relations, initié au moment de l'intervention, se poursuit dans la tenue des réunions, qui se passent mieux, dans les relations entre les personnes, qui sont plus naturelles, marquées par moins d'agressivité.

Ces effets sur les relations sont complétés dans les actes par le fait, que les conflits diminuent, que le climat est plus calme, une nouvelle organisation peut se mettre en place, dans

certains cas, de véritables négociations peuvent être menées. Les dirigeants sont frappés des efforts des représentants d'être plus convenables dans la forme.

L'intervention favorise l'émergence d'un dialogue constructif. Les intervenants poussent les acteurs à rétablir leurs relations. Le dialogue est tout d'abord sans animosité, ce qui constitue une expérience nouvelle et forte. Le dialogue constructif se déclenche par une libération, par une expression libre, ce qui peut surprendre un dirigeant de PME peu accoutumé à ce type d'exercice. Les dirigeants nous ont confié qu'ils ont découvert leurs salariés, à l'occasion de ces interventions. L'intervention permet à chacun de réfléchir, d'opérer une prise de conscience, de prendre du recul, d'établir un cadre de référence, à partir duquel ils peuvent ensuite construire leurs échanges.

Les dirigeants, en découvrant qu'un autre style de comportement peut être porteur, s'engagent dans la voie du respect des formes légales. Ils cherchent alors à professionnaliser davantage cette mission, en adoptant des réflexes nouveaux de dialogue, en respectant davantage le fait syndical. Un autre point positif est que les informations sont transmises plus rapidement et que les instances représentatives du personnel sont reconnues dans leur rôle. Sans doute l'appui au dialogue social est l'occasion pour les dirigeants de faire venir à eux des intervenants externes qui, d'une certaine manière, constituent une sorte de référence. Même si les rapports avec les délégués syndicaux ne sont pas toujours faciles, il reste que

ceux-ci sont ensuite bien reconnus par la direction dans leur statut de délégué syndical.

La plupart des acteurs évaluent la période d'influence positive de l'intervention comme s'étendant dans le temps entre six mois et deux ans. Certains effets positifs perdurent au-delà de cette date. Il subsiste cependant après le départ des intervenants, un sentiment d'inachevé, un manque de suivi, des espoirs qui se meuvent en déception, ce qui soulève la question de la prolongation de ce type d'intervention. Globalement, l'impact du processus est très positif et des modifications peuvent y être apportées pour améliorer encore son impact.

## **Conclusion**

De nombreux processus de résolution des conflits avec l'aide de tiers vont poindre et celui proposé par la DRT et l'ANACT, encore peu connu, présente des avantages non négligeables pour les dirigeants de PME qui subissent des situations conflictuelles ou des blocages : rétablissement des relations, développement d'un dialogue social constructif, amélioration du climat social, adoption d'un style approprié de management. Ce processus constitue aussi l'occasion d'un apprentissage originale pour les parties prenantes des PME, même s'il n'est pas la panacée et comporte des limites liées à la temporalité des effets, ainsi qu'à la non-participation de tous les acteurs (certains peuvent se sentir exclus du dispositif). Il constitue une expérience exceptionnelle pour le dirigeant qui lui permet une prise de conscience nouvelle, favorisant une politique de gestion des relations sociales adaptée au contexte de la PME.



## Bibliographie

Long A., « Resolving disputes while preserving relationships ». *National Contract Management Journal*, vol. 25, n° 2, 1994.

Maurin B., Xirau D., *Un appui au dialogue social dans l'entreprise : le tiers facilitateur*, Liaisons, 2003.

McCabe D.M., Lewin D., « Employee Voice : A Human Resource Management Perspective ». *California Management Review*, Berkeley, Spring, vol. 34, n° 3, 1992.

Pinto J., « Peacemaking as Ceremony : the Mediation Model of the Navajo Nation ». *The International Journal of Conflict Management*, vol. 11, n° 3, 2000.

Sheppard B.H., « Third Party conflict intervention : A procedural framework ». In Staw B.M., Cummings L.L., *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, Greenwich, 1984.

Thibaut J., Walker L., *Procedural justice : A psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, 1975.

# Rénover le dialogue social

Joseph MUSSEAU

La question sociale est un impératif de réussite économique. La rénovation des relations sociales s'impose prioritairement parmi les différents chantiers du champ social. Les conditions du changement nécessaires : sortir de la défiance mutuelle, accepter le fait syndical, établir un climat favorable sans angélisme, éviter la langue de bois et respecter le devoir de vérité.

## Introduction

Désigné sous l'appellation de « relations sociales », le problème de la régulation d'un corps social se pose à tout responsable d'entreprise et d'organisation. Même s'il estime que le premier problème est d'ordre économique et technique (produire, vendre, investir, rétribuer), le dirigeant ne peut négliger les qualités de son corps social, ses aspirations, comme ses réactions. Inévitablement, la question sociale s'invite dans tout débat d'entreprise et vient parfois troubler l'harmonie à laquelle le dirigeant se voudrait exclusivement sensible. Faute de prendre suffisamment en compte la variable humaine, les hommes se rappellent au bon souvenir des responsables d'entreprise, sous la forme de multiples dysfonctionnements dont le conflit social ouvert n'est que le signe le plus manifeste ; au bout du compte, l'efficacité économique elle-même peut se trouver compromise. Dès lors, pour tout manager, le passage par le social est un impératif de réussite économique, avant même toute considération humaniste ou morale.

Dès que l'entreprise dépasse une certaine taille, il est très difficile pour le dirigeant d'intervenir de manière directe sur le corps social : il a besoin d'intermédiaires pour transmettre ses messages, ses stratégies, ses objectifs, pour connaître aussi les aspirations des salariés. Les canaux traditionnels de la régulation sociale s'identifient à la représentation du personnel et au rôle social dévolu à l'encadrement intermédiaire. Or, le syndicalisme, acteur incontournable des relations sociales, a connu et connaît toujours une grave crise existentielle. Quant à l'encadrement, pris de plein fouet dans la tourmente des remises en cause organisationnelles, bousculé souvent par l'essor des démarches participatives ou le raccourcissement des lignes hiérarchiques, il ne constitue pas non plus un relais parfaitement sûr.

Aussi, d'autres voies se sont-elles ouvertes, notamment le canal médiatique interne, animé par des professionnels de la communication, ou encore la démarche participative, visant à impliquer en direct les salariés sous la forme de cercles de qualité, de groupes d'expression ou de

progrès, ou bien d'équipes projets. Aucune des voies n'est exclusive des autres, chacune entretenant des relations, explicites ou cachées, avec les autres médiations.

Les dirigeants ont le plus souvent à combiner les différentes modalités d'action (représentation du personnel, encadrement, communication interne, participation) pour avoir les meilleures chances de réaliser une gestion sociale efficace. L'urgence pour les directions d'entreprise est la rénovation des relations sociales. En effet, le canal représentatif demeure la voie privilégiée pour gérer la conflictualité inhérente à toute entreprise complexe où se mêlent les enjeux de pouvoir et les intérêts contradictoires. Cette rénovation ne va pas de soi ; on ne peut la décréter, car elle suppose des changements profonds dans les finalités des acteurs, mais aussi dans leurs attitudes et leurs manières d'être.

### Sortir de la défiance mutuelle

La première condition, pour restaurer des relations sociales constructives au bénéfice de tous les acteurs de l'entreprise, consiste à sortir de la défiance mutuelle. Sans doute, les relations sociales sont-elles le terrain d'une confrontation permanente de logiques et d'intérêts différents. Mais l'organisation de cette confrontation passe par la constitution d'un dialogue social qui favorise l'engagement et la responsabilité des acteurs. À l'évidence, il y a encore du chemin à parcourir, car la culture de l'affrontement systématique, souvent coûteux pour les salariés, pour l'entreprise et la collectivité, est encore très présente. Cette culture d'opposition, peu productive en termes de résultats sociaux, fait en définitive cause commune avec le statu quo, si contraire à la vie elle-même. La défiance systématique des acteurs sociaux entre eux ne peut que renforcer le recours à l'État pour arbitrer les conflits d'intérêts, sans laisser d'espace au dialogue entre partenaires. À la méfiance systématique, il convient de substituer la concertation, la négociation et la recher-

che de compromis équilibrés entre les acteurs du dialogue social.

L'échange espéré ne peut être obtenu qu'avec des acteurs forts et représentatifs. Le dirigeant n'a rien à gagner d'interlocuteurs faibles, peu représentatifs et mal formés. La force des syndicats est nécessaire, si l'on entend bien par force, non le rôle que les lois leur confèrent, mais leur capacité au quotidien à construire, avec les salariés et à leur bénéfice, les conditions du *mieux-vivre-ensemble* au sein d'entreprises performantes. Dans cet esprit, la protection légale dont jouissent, à juste titre, les représentants du personnel ne devrait jamais devenir une rente de situation susceptible de couvrir des médiocrités ou des abus. Sous ces conditions, le dialogue social responsable, avec des représentants formés et représentatifs, constitue véritablement l'un des lieux privilégiés d'une entreprise pour gérer les ruptures et les tensions, mieux même, pour tracer les voies du développement et du progrès.

Le dirigeant doit ainsi accepter le fait syndical, comme une force d'opposition et de propositions. Les dirigeants d'entreprise qui, par crainte, par conviction, par habitude ou par calcul, refusent de reconnaître le caractère d'utilité publique de la représentation syndicale, ont peu de chances de parvenir à la compréhension de la société dans laquelle on vit. Accepter le fait syndical, c'est respecter l'esprit des lois sociales, c'est aussi refuser les discriminations privant par exemple les mandataires sociaux de tout espoir de promotion ou de réajustement de leurs rémunérations.

Je vois poindre l'accusation d'angélisme. Non, car il faut continuer de lire et de méditer Machiavel. Le prince, ce dirigeant des temps anciens, a sans doute raison de considérer que les hommes sont changeants, capricieux, voire méchants ; dès lors, tout responsable d'entreprise gagne à savoir cela (sans s'exclure lui-même du groupe des humains !) et à en tenir compte. L'humanisme dont il s'agit de faire preuve est à l'opposé de l'administration par les bons sentiments, mais il

réclame force, lucidité et courage. Courage de prendre des décisions, d'aller jusqu'au bout avec énergie, intelligence aussi, pour composer avec les forces en présence de façon à avancer, y compris en louvoyant.

La rationalité pure ne suffit pas à instaurer en vérité le dialogue social. Il faut aussi savoir maîtriser ses émotions pour que se crée un climat de confiance et de justice ; il convient encore d'adopter une forme de bienveillance orientée pour conduire à la compréhension des enjeux stratégiques, sinon à leur acceptation. L'art de persuader reste toujours indispensable au manager d'entreprise.

Un autre écueil guette les dirigeants quand les stratégies de communication tournent à vide. Ils veulent convaincre, s'assurer le contrôle de tout, en masquant le réel sous les mots : viser l'excellence, créer de la valeur, motiver et mobiliser les salariés, servir d'abord le client. Autant de formules assez creuses qui ont nourri les projets d'entreprise sur papier glacé. Le discours éthique peut devenir, si l'on n'y prend pas garde, une source de manipulation : j'ai connu une entreprise où, dès la publication du projet d'entreprise, le passe-temps favori des salariés était la recherche des contradictions entre ce qui était préconisé dans la charte et le comportement des managers !

### **La cohérence entre le « dire » et le « faire »**

Cette cohérence constitue un puissant facteur pour la qualité du dialogue social. L'art du comportement juste est la marque d'un diri-

geant respecté, affichant une volonté de transparence, même en situation de crise ou de conflits d'intérêts. Certes, on ne peut tout dire et le secret professionnel n'est pas le frère du complot ! Mais il y a un devoir de vérité qui ne se partage pas. Emmanuel Kant a eu raison contre Benjamin Constant, en élevant le devoir moral de vérité comme impératif catégorique, vérité due à chaque homme et par tout homme. On ne saurait diviser l'humanité en deux parties : celle qui a droit au vrai et à l'égard de laquelle seule j'ai un devoir de vérité ; celle qui n'a pas droit au vrai et à l'égard de laquelle j'ai un droit de mentir. Certes, les dirigeants ne sont pas toujours contraints de dire telle ou telle chose aux partenaires sociaux ; ils doivent même parfois taire ou ne rien dire, mais ils conservent toujours l'obligation de dire ce qu'ils pensent sincèrement être vrai. Exigeante obligation dans un mode complexe, multipolaire, incertain et mal assuré de son avenir.

Le dialogue social est ainsi exigeant : passer de la méfiance au respect, aller du respect à la confiance partagée, parler en vérité au milieu des inévitables affrontements, maîtriser ses émotions, autant d'attitudes à cultiver pour vitaliser les relations sociales. Est-ce suffisant ? Non, sans doute, car il aurait fallu parler aussi de la formation, notamment économique, des militants, de la simplification du Code du travail, du rôle de l'État, de la consultation souhaitable des salariés, etc. Il reste néanmoins vrai que la refondation des relations sociales exige d'abord des partenaires sociaux des attitudes renouvelées en vérité, fondées sur l'être et non sur le paraître.

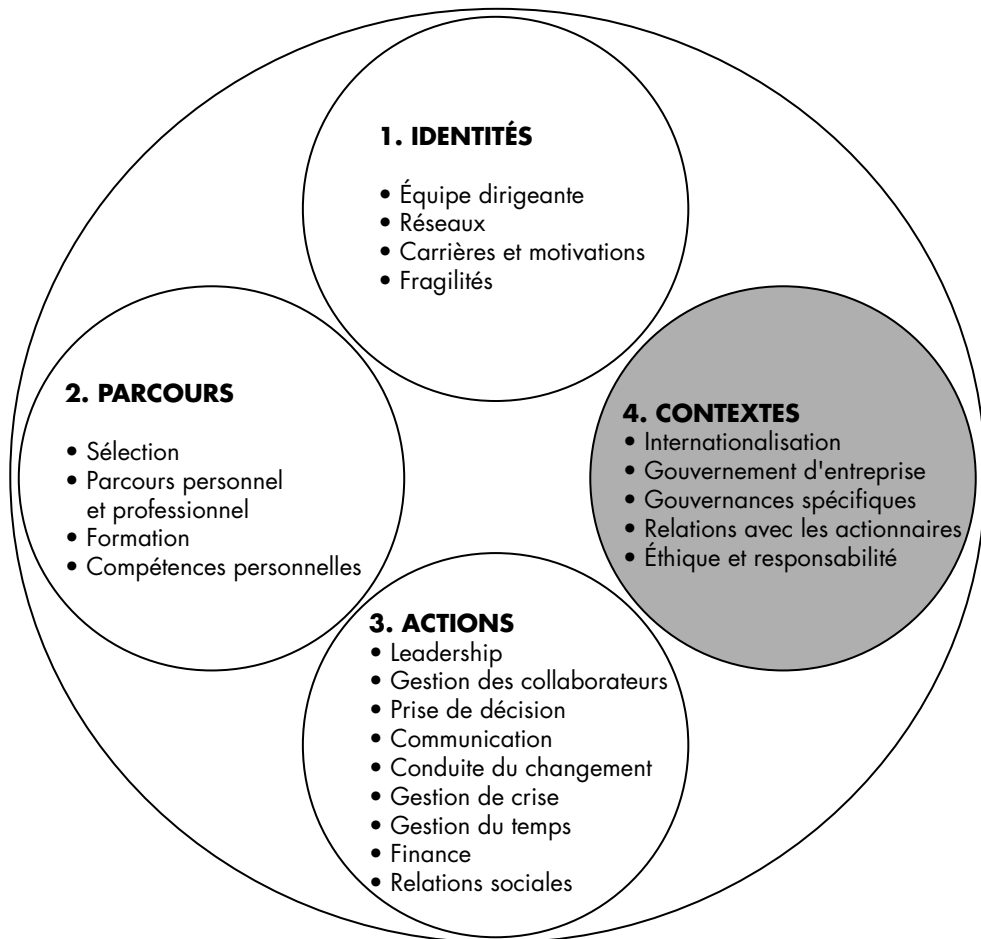
## **Bibliographie**

- Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*, InterÉditions, 1989.  
 Kant E., *D'un prétendu droit de mentir par humanité*, 1797.  
 Le Mouël J., *Critique de l'efficacité*, Le Seuil, 1991.  
 Machiavel N., *Le Prince*, 1513.  
 Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue Française de Sociologie*, n° 25, 1988.



## Partie 4

# Dans quels contextes évoluent-ils ?







# Géopolitique et risques internationaux

Pascal CHAIGNEAU

Avec l'émergence d'un nouveau contexte international, la géopolitique est devenue un facteur central de la prise de décision des dirigeants. De la crise asiatique au conflit irakien, les mutations post guerre froide se sont imposées aux entreprises autant qu'aux États.

Parallèlement, le processus de mondialisation impose une nouvelle lecture du concept de risque.

## Introduction

Jusqu'à la fin de la guerre froide, la géopolitique a été perçue comme une discipline réservée aux militaires, aux diplomates et aux décideurs politiques. L'après 11 septembre a fait entrer cette discipline au cœur de la prise de décision des dirigeants économiques. Déjà, en juillet 1997, la crise asiatique avait eu le mérite de contribuer à la modestie des prospectivistes. Elle aura également permis de réfléchir sur les interrelations entre crises monétaires, crises de solvabilité, crises sociales et crises politiques. Elle aura également constitué le premier véritable constat d'une économie monde ; au vu de ses effets induits de la Russie à l'Amérique Latine.

Aujourd'hui, la géopolitique s'impose face à un monde complexifié. L'hyperpuissance américaine découvre que l'on peut dominer sans contrôler et s'ensable dans les guerres post-11 septembre. Autour d'un Afghanistan non stabilisé, la nouvelle Asie centrale n'apparaît comme un pactole énergétique qui revêt pour Washington l'intérêt d'une zone tampon face à une puissance chinoise émergente.

En Irak, la guerre voulue décidée et instrumentalisée par l'administration Bush devait contribuer à tuer le terrorisme. Paradoxalement, les États-Unis ont fabriqué au cœur du Moyen-Orient un espace où il est désormais possible de les défier. Les entreprises et leur personnel y deviennent les victimes d'un « après-guerre » qui ressemble étrangement à une guerre d'usure.

En Asie orientale, la Chine a pour objectif d'imposer aux États-Unis, d'ici dix ans, une nouvelle forme de bipolarité sur la zone Asie-Pacifique. Éponge à investissements et nouvelle usine du monde, elle dispose peu à peu des moyens de ses ambitions. Sans la dynamique de ses importations, le Japon serait d'ailleurs sans doute encore en stagnation.

Parallèlement, le monde russe redevient, sous nos yeux, un acteur du système international quelles que soient ses convulsions dans le Caucase et ses problèmes intestins.

Face à nous, l'Afrique, notre continuum géopolitique, ne pèse plus que 1,5 % du Produit Mondial Brut (PMB) pour 12 % de l'Humanité. Les 50 États subsahariens génèrent un PNB

équivalent à celui de la Belgique et sont le champ clos de la moitié des 34 conflits recensés sur l'échiquier international.

Quant à l'Amérique latine, après avoir renoué (partout sauf en Colombie) avec la paix, elle est confrontée aux sorties de crises économiques et aux tensions sociales récurrentes.

Face à de tels défis, l'Europe hésite entre une Europe intégration économique et une Europe puissance. Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2004, elle est la première union régionale à tenter de pratiquer simultanément élargissement géographique et approfondissement de ses structures. Ce, alors que la redéfinition en cours des relations internationales s'appuie désormais sur un processus irréversible de mondialisation.

### Une mondialisation irréversible

L'amorce du XXI<sup>e</sup> siècle se caractérise par un processus double et, a priori, paradoxal : la prolifération des États (13 sont nés de la seule explosion de l'URSS) et l'affaiblissement relatif de l'État sur la scène internationale. La dynamique des acteurs non étatiques et les transferts de souveraineté consentis par les États à des intégrations régionales se couplent pour marginaliser lentement, mais sûrement, l'État comme acteur sinon exclusif, du moins privilégié du système international. Plus encore, l'État acteur du jeu international est de plus en plus fréquemment au service des entreprises. Émerge ainsi une véritable diplomatie économique.

Le « village planétaire » de Marshall McLuhan ne se limite plus aux flux d'informations. La globalisation financière est là pour en attester. Il n'existe plus d'isola.

La virtualisation des échanges et l'apparition et de la nouvelle économie achèvent les schémas de mondialisation des échanges informationnels financiers et commerciaux.

La révolution technologique introduit, par Internet, les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont eu des effets bien plus grands encore que ce que l'UNESCO

prévoyait, il y a une décennie, quand elle évoquait un « *nouvel ordre mondial de l'information et de la communication* ». Le « e-business » et le « e-commerce », pour la première fois dans l'histoire des relations économiques, constituent des réponses authentiquement internationales à un marché désormais mondial. La mutation du risque est à la hauteur des transformations : déficit de réglementation juridique, risques liés aux cyber-paiements, compression extrême du temps de latence avant bénéfice des entreprises... Autant de défis qui, de surcroît, seront appelés à s'inscrire dans un nouveau système économique mondial.

### La mutation du risque

Traditionnellement, le *risk manager* doit appréhender quatre principaux types de risques : le risque politique, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque de change.

Ces risques sont notés, évalués et rémunérés. Des indicateurs de vulnérabilité ont désormais été élaborés. Ils prennent en considération les facteurs de fragilité : déséquilibres macro-économiques, carences des systèmes financiers et bancaires, lacunes des régimes de change et instabilité politique (tels qu'analysés par le système Business Environment Rate Index aux États-Unis ou le système Xa en France). Ils répertorient également les facteurs de causabilité des crises : choc économique, crise financière, ralentissement des investissements étrangers, phénomène de contagion par volonté de maintenir une compétitivité comparée, choc exogène par modification des cours des matières premières, par fluctuation du dollar ou par modification des taux d'intérêts internationaux...

En surveillant cet ensemble de variables clés, les agences de *rating* effectuent le suivi des indicateurs avancés de vulnérabilité par classification et catégorisation. Toutefois, pour anticiper et participer à un travail de prise de décision d'investir, le dirigeant est désormais confronté à de nouveaux défis.

## Une nouvelle philosophie face au risque politique

La nouvelle physionomie des crises internationales nous fait obligation d'adapter notre lecture des risques politiques. En effet, les crises des années 1990 ont déjà différé de celles des deux précédentes décennies. Elles impliquent maintenant plus massivement des opérateurs privés que des acteurs publics. Elles génèrent des effets de contagion d'autant plus grands que les marchés travaillent désormais en temps réel. Elles portent sur des valeurs financières sans comparaison avec le passé, comme l'a prouvé la crise de 1997-1999. Enfin, la volatilité est en train de devenir une composante à part entière du risque-pays.

Face à ces enjeux, la couverture des risques politiques reste encore basée sur le triple axiome d'une philosophie du risque, du montant de l'opération et de la nature de l'activité. Pour les entreprises plus exposées aux risques politiques, la philosophie du risque va consister à choisir de le transférer ou non. Le transfert des risques demeure en ce sens le pilier du système alors qu'apparaît de plus en plus nettement la volonté des investisseurs de disposer de solutions clés en main visant à compenser les limites des contrats d'assurance par le développement de produits financiers comme nouvelle méthode de couverture de risques.

Parallèlement à ces techniques d'un nouveau type, le champ international se définit également par la dynamique de nouveaux acteurs et de nouveaux facteurs.

## Les nouveaux acteurs du système

Si les entreprises ont toujours cherché à se renseigner sur les concurrents, l'intelligence économique a introduit une rupture qualitative et non quantitative du phénomène. Le développement du *business intelligence*, également dénommé « *competitive intelligence* », est la claire démonstration que les entreprises ont parfaitement compris à quel point l'information

est devenue un élément clé de la compétitivité. Le phénomène dépasse largement les classiques techniques du benchmarking, de la veille et du lobbying.

Plus qu'une simple culture du renseignement, l'intelligence économique inclut un volet offensif. La « guerre de l'information » peut paraître un abus de langage pour certains stratèges, elle existe pourtant. Des entreprises telles que Nike, Coca-Cola, Shell, L'Oréal ou Nestlé sont là pour en attester. Avec Internet, les attaques peuvent prendre plus d'ampleur que la communication d'un groupe transnational. Ainsi en fut-il vis-à-vis de Total Fina après ses investissements au Myanmar. Le processus est d'autant plus sensible que, à côté des États et des entreprises, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) prennent part à la mondialisation. Leur capacité de déstabilisation a pu être évaluée avec l'acharnement, à travers Internet, mené contre la société Nike accusée d'avoir recours (au Vietnam) à la main-d'œuvre infantile.

Parallèlement, des acteurs occultes prennent également part à la mondialisation : Organisation Criminelles Transnationales (OCT), mafias... Chacun mettant en œuvre sa propre stratégie.

Ainsi a progressivement émergé le concept de « risques gris », également baptisés « risques non conventionnels ». En 2000, les groupes internationaux ont perdu plus de 22 milliards de dollars par ignorance ou par sous-estimation de ces risques qui recouvrent la corruption et la criminalité organisée. Selon le cabinet britannique Merchant International Group (MIG), près de 42 % des opérations lancées dans les pays émergents au cours des trois dernières années ont dû faire face à la corruption institutionnalisée, au crime organisé ou au terrorisme.

Conséquence directe du problème, la notion d'éthique des entreprises devient un paramètre lourd qui va désormais au-delà de la seule politique d'image et de la déontologie. Quand on connaît l'importance des fonds de pension anglo-saxons dans l'économie internationale,

on mesure ce que peut signifier le risque d'éthique.

### Conclusion

À l'aube de <sup>xxi</sup>e siècle, la notion de risque est donc plus que jamais plurielle. Sa complexification procède à la fois des déterminants sociaux, politiques, économiques, commerciaux et financiers.

Face à ces enjeux, les techniques classiques d'assurance et la couverture des risques apparaissent, à bien des égards, lacunaires tandis que le droit reste davantage un outil de gestion des

contentieux internationaux que de prévention des risques.

Les dirigeants d'entreprise, confrontés à de tels défis, ne peuvent que s'inspirer de cette remarque de Raymond Aron, qui prend aujourd'hui toute son acception : « *il ne sera plus possible aux décideurs d'ignorer une praxéologie des relations internationales combinant prévision et analyse des crises* ».

La cyndinique, véritable science des risques, s'impose chaque jour un peu plus à la dirigeance d'entreprises, tandis qu'elle devient progressivement une discipline d'enseignement.

### Bibliographie

- Chaigneau Pascal (dir.), *Enjeux diplomatiques et stratégiques*, Économica, 2004.  
Chaigneau Pascal (dir.), *Gestion des risques internationaux*, Économica, 2002.  
Chaigneau Pascal (dir.), *Dictionnaire des relations internationales*, Économica, 2001.  
Guilhaudis Jean-François, *Relations internationales contemporaines*, Licat, 2003.

# Dirigeants et internationalisation

Stefan SCHMID<sup>1</sup>

Comme aujourd'hui la plupart des entreprises sont internationales, les dirigeants sont constamment conduits à prendre des décisions concernant l'internationalisation. Mais qui prend les décisions en matière d'internationalisation ? Que décident les dirigeants dans ce domaine ? Comment prennent-ils leurs décisions ?

## Introduction

De nombreux dirigeants prennent des décisions orientées vers l'expansion de leur entreprise. Jürgen Schrempp a été à l'origine d'une fusion entre Daimler et Chrysler qui a considérablement accru l'internationalisation de la société. Louis Schweitzer de Renault a engagé un partenariat stratégique avec Nissan et – avec Carlos Ghosn comme relais au Japon – il a réussi à modifier l'identité d'ensemble de Renault. Chez Porsche, Wendelin Wiedeking s'appuie sur la croissance interne et non sur la croissance externe de l'entreprise et favorise l'exportation de voitures de luxe allemandes dans le monde entier.

Il existe de nombreuses théories pour expliquer et décrire l'internationalisation des entreprises, où elles le font, comment et pourquoi elles s'internationalisent. Citons, par exemple, la théorie de l'avantage monopolistique de Stephen Hymer, l'avantage concurrentiel des nations de Michael Porter et le paradigme OLI de John Dunning. Cet article ne portera pas sur

les raisons économiques de l'internationalisation, mais mettra l'accent sur les acteurs et les processus qui façonnent l'internationalisation. D'abord, il expliquera qui prend les décisions en matière d'internationalisation, ensuite, il décrira la nature et la portée des décisions dans ce domaine et enfin, il s'intéressera à la nature du processus décisionnel des dirigeants.

## La pluralité du processus d'internationalisation

Il importe également de souligner qu'il n'existe pas « une » internationalisation. Ce processus est complexe, il est donc nécessaire d'aborder avec un regard nuancé. Trois processus d'internationalisation différents peuvent être distingués :

- « évolution » internationale ;
- « épisodes » internationaux ;
- « époques » internationales.

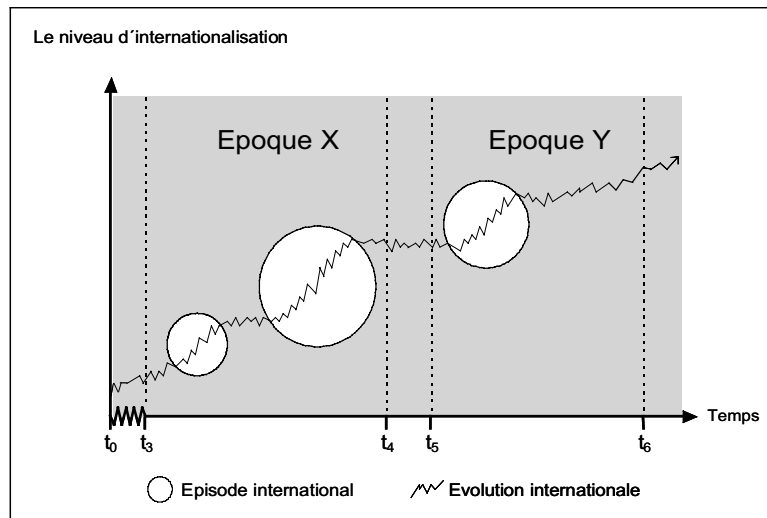
C'est ce que l'on appelle le « concept des trois E », illustré dans la figure suivante.

---

1. Traduit de l'anglais.



Figure 20 : le processus d'internationalisation



### Comment peut-on décrire ces trois processus ?

L'évolution est le processus continu d'internationalisation qui se déroule habituellement par étapes progressives. Il peut être considéré comme la somme de toutes les petites étapes qui procèdent du développement international. Il s'agit, par exemple, de petites augmentations du chiffre d'affaires à l'étranger ou du nombre de personnes employées sur un marché étranger donné. Les épisodes sont les processus qui font que le degré d'internationalisation d'une entreprise change plus fortement et d'une manière plus révolutionnaire que lors d'une évolution. C'est le cas notamment d'une acquisition importante, de la création de nouvelles alliances stratégiques ou de l'entrée sur de nouveaux marchés étrangers. Un épisode peut être le point de départ d'une nouvelle époque. Une époque est une période caractérisée par une configuration particulière des structures profondes et en surface d'une entreprise. Une époque diffère sensiblement d'une autre, non seulement en termes de stratégie et de structure, mais aussi en termes de culture.

### Qui prend les décisions d'internationalisation ?

#### *Les époques d'internationalisation, associées à la direction de l'entreprise*

Manifestement, les décisions portant sur la première catégorie de processus, les époques d'internationalisation, sont étroitement associées à la direction de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les époques sont même liées à certains P-DG bien précis et à leurs décisions. Ainsi, chez Daimler, l'époque Edzard Reuter jusque dans la moitié des années 1990, a été marquée par sa vision de créer un conglomérat technologique hautement diversifié. Avec Jürgen Schrempp à sa tête, la nature de Daimler a beaucoup changé. À commencer par la fusion entre Daimler et Chrysler, Jürgen Schrempp a orienté la société vers l'internationalisation plutôt que la diversification.

#### *Les épisodes, liés aux principaux dirigeants*

Pour ce qui est des épisodes, la deuxième catégorie de processus d'internationalisation, la

plupart des décisions sont également prises par les principaux dirigeants. Dans la mesure où les épisodes sont considérés comme des étapes décisives, l'équipe dirigeante est habituellement impliquée dans les relations qui s'y rapportent. Selon le système de gouvernance d'entreprise qui est en vigueur, plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle. En Allemagne, par exemple, une fusion avec une société étrangère ou une importante acquisition à l'étranger doit être approuvée, non seulement par le conseil de direction (*Vorstand*), mais aussi par le conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) et l'assemblée générale (*Hauptversammlung*).

### *L'évolution internationale dépend de la vision globale de l'entreprise*

La troisième catégorie, l'évolution internationale, n'est pas conduite par l'équipe dirigeante. Pour différentes raisons, comme des contraintes de temps, l'absence de connaissances nécessaires et l'éloignement géographique, la direction de l'entreprise n'a pas la possibilité de prendre les décisions concernant chaque petite étape dans le processus général de l'internationalisation de l'entreprise.

C'est plutôt la vision globale de la direction générale, ainsi que les objectifs et les stratégies qui y sont associés qui créent le contexte dans lequel se développe cette évolution. Chacune de ces mesures est souvent prise à des niveaux hiérarchiques inférieurs, dans différents marchés étrangers et par des personnes différentes. Il peut s'agir de chefs de département, de directeurs de filiales étrangères ou de membres d'un groupe de projet multinational. Il faut cependant garder à l'esprit que l'équipe dirigeante reste toujours responsable de la direction de cette évolution dont elle doit fournir le cadre indispensable.

### *L'internationalisation des équipes dirigeantes en devenir*

L'internationalisation est donc fortement liée à l'équipe dirigeante. Comme la plupart des

entreprises sont aujourd'hui internationales, une question se pose : les personnes et les groupes qui dessinent largement le processus d'internationalisation sont-ils vraiment internationaux ? Nous pourrions nous attendre à une direction réellement internationale. Par exemple, nous pourrions penser que les conseils de direction sont composés de personnes de diverses nationalités. En outre, nous pourrions penser que les principaux dirigeants sont internationaux sur le plan de leurs capacités linguistiques ou de leur expérience internationale en matière de management.

Mais les études empiriques montrent un tableau différent. Le Gallois Lindsay Owen-Jones à la tête de L'Oréal, l'Allemand Frank Esser à la tête de SFR-Cegetel ou la Néerlandaise Karin Dorrepaal, qui siège au conseil de Schering, restent de rares exemples de l'internationalisation des équipes dirigeantes. De même, le nombre de hauts dirigeants qui ont un véritable cursus international est limité.

Les études montrent que l'internationalisation des équipes dirigeantes est très en retard sur l'internationalisation des sociétés en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs ou de bénéfices à l'étranger. Il peut y avoir à cela plusieurs raisons.

### *Comment expliquer le phénomène*

Premièrement, cela peut signifier que les entreprises conservent encore une attitude « domestique », au moins au niveau de l'équipe dirigeante. En outre, la littérature consacrée au management affirme parfois que la nationalité n'a pas d'importance au niveau de l'équipe dirigeante, car les dirigeants de ce niveau ont des personnalités, des valeurs et des comportements similaires, indépendamment de leur nationalité.

Le faible degré d'internationalisation des équipes dirigeantes peut également s'expliquer par les caractéristiques des différents processus d'internationalisation décrits ci-dessus : les dirigeants décident surtout des époques et des principaux épisodes, et pas sur les étapes de

l'évolution où les connaissances détaillées des pays et des cultures sont le plus nécessaires.

Enfin, la faible représentation des dirigeants internationaux ou ayant une expérience internationale peut également s'expliquer par la nature même du processus d'internationalisation :

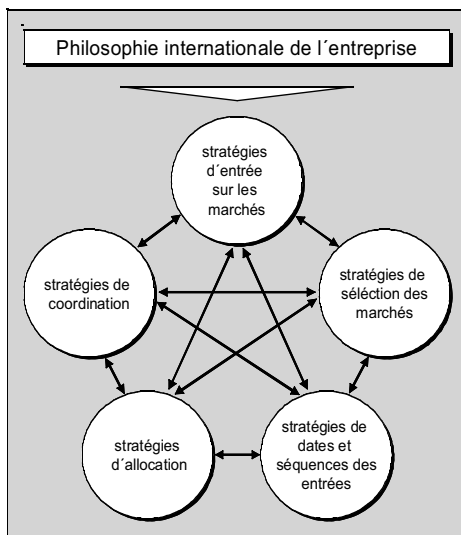
- les entreprises internationalisent rapidement au niveau de la structure, de la stratégie ou des systèmes ;
- l'internationalisation des personnes, des valeurs et des attitudes prend plus de temps.

L'internationalisation des équipes dirigeantes pourrait donc être plus fréquente dans l'avenir.

### Que décident les dirigeants lors d'une internationalisation ?

Sur la base de leur philosophie d'ensemble, les dirigeants doivent décider des principales orientations stratégiques, comme les modalités d'entrée sur les marchés, les dates et la séquence des entrées, les allocations de ressources et la coordination. C'est ce que montre la figure suivante.

**Figure 21 : le contenu des décisions internationales**



### *Différentes politiques possibles*

La nature de celles-ci dépend principalement de la mentalité de l'équipe dirigeante, de leurs hypothèses, de leurs valeurs, de leurs croyances et de leur attitude au sujet de l'internationalisation. Selon la typologie définie par Howard Perlmutter, les entreprises peuvent être ethnocentriques, polycentriques, géocentriques ou régiocentriques.

#### **L'ethnocentrisme**

Une entreprise ethnocentrique a pour philosophie : « Ceci fonctionne chez nous, cela devrait fonctionner aussi dans d'autres pays. » Une entreprise ethnocentrique est donc tournée vers son pays d'origine et met l'accent sur les pratiques qui y sont en vigueur. Le siège social, installé dans le pays d'origine, est le principal centre de décision. Les dirigeants du pays d'origine sont souvent envoyés à l'étranger pour y occuper les principaux postes.

#### **Le polycentrisme**

En revanche, une entreprise polycentrique est tournée vers le pays hôte. Elle étudie les différences entre les marchés et adapte ses politiques à la réalité locale. Elle n'a pas une seule culture d'entreprise, mais constitue une organisation multiculturelle. Seules quelques décisions sont prises au niveau du siège, la plupart étant déléguées aux filiales étrangères. À la tête de celles-ci, on trouve le plus souvent des personnes du pays où elles se situent, pas des étrangers. Le principe qui sous-tend ce genre de société internationale est : être une bonne entreprise locale.

#### **Le géocentrisme**

L'entreprise géocentrique est tournée vers le monde. Il n'y a ni une dominance du siège dans le pays d'origine (comme dans l'entreprise ethnocentrique), ni une autonomie des filiales étrangères (comme dans l'entreprise polycentrique). L'entreprise est conçue comme un réseau composé d'unités diversement reliés. Une entre-

prise géocentrique cherche à instaurer une culture d'entreprise unique, les décisions sont prises sur un mode coopératif. Les postes sont répartis selon le principe du « au-delà du passeport », afin que les meilleurs dirigeants venus du monde entier soient choisis pour des postes partout dans le monde.

### Le régiocentrisme

Une entreprise régiocentrique fonctionne sur une base géocentrique à l'échelle des régions, et sur une base polycentrique à l'échelle mondiale. Chaque région est organisée autour d'un centre régional. Les activités et les pratiques sont adaptées à chacune des régions, mais chaque région a une base culturelle commune. Le siège social de l'entreprise accorde une large autonomie décisionnelle aux régions.

### Élaborer des stratégies d'internationalisation

Sur la base de l'orientation choisie, la direction doit élaborer des stratégies d'internationalisation. Celles-ci exigent une analyse stratégique rigoureuse. La matrice d'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peut être un puissant outil. Cependant, l'analyse SWOT est plus complexe à utiliser dans un contexte international que national. Elle doit être effectuée à trois niveaux différents :

- le siège social dans le pays d'origine ;
- les activités à l'étranger dans le pays hôte (potentiel) ;
- les activités de l'ensemble de l'entreprise.

Une telle analyse peut mettre en évidence des différences importantes dans la configuration ressources-environnement. Sur la base de ces analyses complexes, des stratégies d'internationalisation peuvent être élaborées. Elles ont de multiples facettes et, comme nous l'avons dit plus haut, il faut distinguer cinq dimensions.

### L'entrée sur le marché

Les dirigeants doivent d'abord décider comment entrer sur les marchés étrangers et com-

ment les servir. Les choix de base sont les stratégies d'exportation (directe ou indirecte), les licences, les franchises, les contrats de fabrication, les coentreprises, les alliances stratégiques, les prises de participation minoritaires, la création de filiales et les acquisitions.

### Les choix de marchés

Ils doivent ensuite choisir quels marchés ils serviront. Il s'agit de décider de la présence générale sur les marchés, de leur sélection et de leur segmentation. Les principaux critères qui influenceront les choix des dirigeants seront les attraits, les risques et les obstacles à l'accès des marchés visés.

### Le timing

Si les dirigeants veulent s'assurer un avantage concurrentiel, ils doivent également choisir le bon moment (*timing*). D'un côté, il existe une continuité entre les stratégies de premiers entrants (pionnier) et celles de l'entrant tardif pour chaque marché à pénétrer. De l'autre, le bon moment pour pénétrer plusieurs marchés doit être étudié. On peut ainsi choisir entre la stratégie de la cascade (un pays après l'autre) ou de l'arrosage (plusieurs pays en même temps).

### Les allocations de ressources

Les dirigeants décident de la répartition des activités créatrices de valeur entre divers pays. Les grands choix sont la concentration, la dispersion ou la création de réseaux complexes d'activités d'addition de valeur.

### La coordination

Les stratégies de coordination ne sont pas les moins importantes. Les dirigeants doivent faire appel aux systèmes et moyens administratifs et aux politiques des ressources humaines pour définir une stratégie de coordination appropriée qui, seule, empêchera l'expansion de tourner au chaos.

## Comment les dirigeants décident-ils l'internationalisation ?

Selon le spécialiste du management stratégique, Henry Mintzberg, les stratégies en général sont la résultante de deux forces. D'une part, elles découlent de décisions prises par la direction ; de l'autre, elles sont le résultat d'un ensemble de décisions et d'actions qui prennent forme au sein de l'entreprise. Réunies, les décisions des dirigeants et les décisions et actions qui émergent au sein de l'entreprise constituent la stratégie d'une entreprise.

### *Les cinq caractéristiques des décisions d'internationalisation*

Ceci peut aussi s'appliquer au contexte international : la stratégie internationale d'une entreprise découle aussi bien de la stratégie prévue que de forces non voulues. Il y a dans la littérature consacrée à la dirigeance internationale une étude majeure qui éclaire le processus de décision dans ce domaine : les travaux de Yair Aharoni. Selon lui, les décisions d'internationalisation, comme toutes les décisions, ont cinq caractéristiques.

#### **Pas toujours rationnelles**

Les décisions d'internationalisation ne sont pas toujours rationnelles, entièrement fondées sur des calculs économiques. Très souvent, des éléments irrationnels doivent être également pris en compte. Par exemple, les dirigeants ne choisissent pas seulement de s'installer dans un pays parce que les évaluations économiques nettes le leur suggèrent. Ils peuvent aussi le faire parce qu'ils connaissent la langue, la population et le pays.

#### **Pas la décision d'une seule personne**

Les décisions d'internationalisation sont la décision d'un ou plusieurs groupes de personnes. Comme ces différentes personnes peuvent avoir des intérêts, des hypothèses, des valeurs et des objectifs divergents, le processus de prise de décision est très complexe. En outre, le

résultat du processus de décision est souvent plutôt un compromis qu'une solution clairement tranchée. Dans de nombreuses entreprises, les décisions d'internationalisation résultent d'une interaction complexe de diverses parties prenantes comme les dirigeants, les actionnaires, les employés, les syndicats et les gouvernements.

#### **Pas fondées sur toutes les informations disponibles**

La plupart des décisions d'internationalisation ne sont pas fondées sur toutes les informations disponibles. Elles sont prises, ou elles doivent être prises, malgré un manque d'informations concernant les objectifs, les autres possibilités et les conséquences possibles. Ce qui signifie que, contrairement à certaines hypothèses de la littérature économique, les dirigeants doivent prendre des décisions sans avoir toutes les informations nécessaires.

#### **Processus de prise de décision entaché de contraintes**

Les décideurs n'auraient que des capacités limitées pour absorber, retenir et transformer l'information. Leur capacité à résoudre les problèmes est également limitée. En conséquence, le processus de prise de décision peut être considéré comme entaché de sérieuses contraintes.

#### **Principe de « satisficing »**

La plupart des décisions d'internationalisation subissent l'influence du principe de « satisficing » d'Herbert Simon. Ce que dit l'école comportementaliste en économie à propos des décisions en général est également vrai pour les décisions d'internationalisation. Les personnes, les groupes et les organisations conservent leur comportement courant tant qu'ils obtiennent des résultats « satisfaisants ». Alors que la littérature traditionnelle sur l'économie internationale considère que les acteurs « maximisent » ou « optimisent », Aharoni est convaincu que « visent un résultat satisfaisant » est un terme plus proche de la réalité.

### *Les décisions d'internationalisation sont liées aux décisions stratégiques*

Bien que de nombreuses décisions des sociétés soient liées à l'internationalisation, certaines d'entre elles ne visent pas celle-ci directement. Les décisions d'internationalisation sont le plus souvent liées à des décisions stratégiques en général.

Un exemple : une société peut décider d'acquérir un concurrent étranger. Mais la raison qui inspire cette acquisition est davantage fondée sur des considérations technologiques que géographiques. En d'autres termes, l'acquisition est motivée par la volonté d'accéder à des technologies nouvelles, indépendamment de la localisation de la société à acquérir. Si toutes les acquisitions potentielles sont situées à l'étranger, l'entreprise doit sortir de ses frontières.

Un autre exemple : une entreprise qui a pris le contrôle d'une autre située dans son propre pays peut connaître des problèmes d'internationalisation car la seconde entreprise a des opérations à l'étranger. Les opérations internationales de la société acquise peuvent ne pas être l'objectif de la prise de contrôle. Mais les opérations internationales de la société acquise devront tout de même être intégrées et coordonnées.

### **Conclusion**

Les dirigeants devraient garder à l'esprit que le management de l'internationalisation dépend de la nature du processus en cours. Il leur

appartient de modéliser les époques d'internationalisation et de décider de ses principaux épisodes. L'évolution internationale sera gérée indirectement. Avant de prendre des décisions stratégiques concernant l'internationalisation, les dirigeants devraient se forger une philosophie claire. Sur la base de cette philosophie et d'analyses complexes, des stratégies peuvent être élaborées.

Cependant, la stratégie d'internationalisation va au-delà du choix des pays et des modalités d'entrée sur le marché. Puisque des études ont démontré que le processus de décision est loin d'être rationnel, des améliorations sont nécessaires. Ainsi, les dirigeants ne devraient pas imiter les stratégies d'expansion internationale de leurs concurrents, sans avoir de bonnes raisons de le faire. En outre, ils devraient bien vérifier si une expansion internationale est avantageuse pour leurs autres parties prenantes.

La littérature traditionnelle de management international s'intéresse souvent aux structures superficielles de l'internationalisation. Peu d'ouvrages sont consacrés aux structures profondes de l'internationalisation. Il faut en particulier davantage de recherches sur les questions liées aux processus de décision en matière d'internationalisation. C'est le cas, par exemple, pour la question de savoir quels sont les différents acteurs qui influencent le processus de prise de décision, quelle est la nature de ce processus et quels sont ses résultats, voulus ou non.

### **Bibliographie**

- Aharoni, Yair, *The Foreign Investment Decisions Process*, Harvard University, Boston, 1966.
- Heijltjes, Mariëlle/Olie, René/Glunk, Ursula, « Internationalization of Top Management Teams in Europe ». *European Management Journal*, vol. 21, n° 1, 2003.
- Kutschker, Michael/Bäurle, Iris/Schmid, Stefan, « International Evolution, International Episodes, and International Epochs-Implications for Managing Internationalization ». *Management International Review*, vol. 37, n° 2, 1997.
- Kutschker M., Schmid S., *Internationales Management*, 4<sup>th</sup> ed., Oldenbourg, Munich/Vienna, 2005.
- Perlmutter, Howard V., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation ». *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n° 1, 1969.



# La co-gestion dans le système allemand de gouvernance d'entreprise

Stefan SCHMID<sup>1</sup>

Les systèmes de gouvernance d'entreprise diffèrent notamment dans l'importance des droits de participation et de co-gestion qu'ils accordent aux employés. L'Allemagne est dotée d'un système très élaboré de participation des employés et de co-gestion. Cette communication décrit la manière dont la co-gestion influence la gouvernance d'entreprise dans les sociétés allemandes. Nous examinons les avantages et les inconvénients de la participation et de la co-gestion, ainsi que les perspectives.

## Introduction

Il est important pour les dirigeants de comprendre les principales caractéristiques du système allemand de gouvernance d'entreprise. La co-gestion allemande, en tant que pilier de la gouvernance d'entreprise, sera évoquée ici. Les droits des employés à la participation et à la co-gestion ont une influence sur le pouvoir de décision des dirigeants. La législation et les pratiques ne s'appliquent pas seulement aux entreprises allemandes, mais aussi aux entreprises étrangères qui investissent en Allemagne. En outre, la compréhension de la co-gestion allemande aide à comprendre les stratégies, les structures et les systèmes des entreprises allemandes engagées dans la concurrence sur les marchés mondiaux.

Le système allemand de participation et de co-gestion des employés a une tradition. Dès 1848, lorsque l'Assemblée nationale se réunit dans l'église Saint-Paul de Francfort, les ouvriers

présentent des revendications concernant la participation. Mais ce n'est qu'en 1920 que la participation a été accordée aux travailleurs par la loi sur les conseils d'établissement. Deux ans plus tard, une loi sur la représentation des conseils d'établissement au conseil de surveillance a été adoptée. Les syndicats, l'église catholique et l'église protestante ont joué un rôle considérable dans la promotion des droits des travailleurs.

## Un aperçu général de la co-gestion en Allemagne

Le système actuel de participation et de co-gestion est né après la deuxième guerre mondiale et s'est encore développé par la suite, notamment dans les années 1970-1980 et au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Au sein des entreprises allemandes, la participation et la co-gestion se manifestent à deux niveaux :

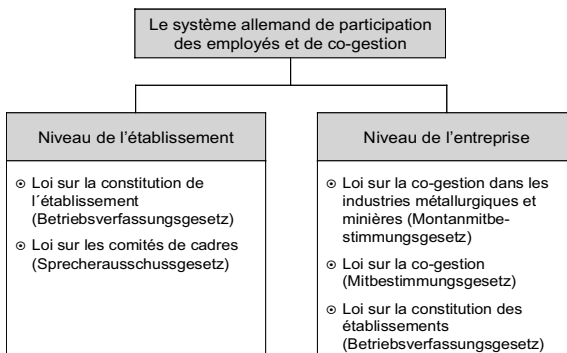
---

1. Traduit de l'anglais.

- au niveau du lieu de travail, où les conseils d'établissement (*Betriebsräte*) et les comités de cadres (*Sprecherausschüsse*) font partie intégrante du système de prise de décision ;
- au niveau de l'entreprise où des représentants des travailleurs sont membres du conseil de surveillance et un directeur du travail (*Arbeitsdirektor*) peut être nommé au sein du directoire par les employés.

Il devient ainsi évident que la participation des employés et la co-gestion sont des éléments fondamentaux du système allemand de gouvernance d'entreprise, connu pour l'attention constante qu'il porte aux parties prenantes. De plus, les sociétés cotées (*Aktiengesellschaften*) sont dirigées par deux conseils : le directoire qui dirige l'entreprise et le conseil de surveillance qui contrôle le directoire (voir « Le système allemand de gouvernance d'entreprise »).

**Figure 22 : participation et co-gestion en Allemagne**



### Participation et co-gestion sur le lieu de travail

La participation et la co-gestion sur le lieu de travail est régie par la loi portant constitution des établissements de l'entreprise (*Betriebsverfassungsgesetz*). La notion d'établissement ne se rapporte pas seulement aux sites de production, mais à tous les lieux de travail d'une entre-

prise. Ainsi, les centres de distribution, les centres d'appel ou les magasins sont régis par cette loi. La *Betriebsverfassungsgesetz* a été votée en 1952 et sensiblement modifiée en 1972 et 2001. En outre, la loi sur les comités de cadres (*Sprecherausschussgesetz*) a été promulguée en 1989.

### Les conseils d'établissement

Dès qu'un lieu de travail du secteur privé compte au moins cinq employés, un conseil d'établissement peut être mis en place à la demande des employés. Les membres d'un conseil sont élus pour quatre ans. Ils doivent veiller à ce que les intérêts des employés soient convenablement pris en compte. Les employeurs et les cadres ne sont pas éligibles à ces conseils et n'y sont pas représentés.

### Le pouvoir des conseils d'établissement

Il dépend de la décision qui est soumise aux conseils d'établissement, de sorte que différents droits à la participation peuvent être distingués :

- les droits d'information, de consultation et d'expression assurent la participation des employés ;
- des droits de veto, d'initiative et de sanction, ainsi que le droit à une authentique co-gestion accroissent les possibilités d'intervention du conseil d'établissement.

Ainsi, la direction a le devoir d'informer le conseil d'établissement de ses projets d'emploi de ressources humaines. En matière de licenciements, le conseil d'établissement a un droit de consultation et des projets de nouvelles constructions doivent faire l'objet de discussions avec la direction.

En outre, l'échelle des salaires et les réaménagements de celle-ci sont soumis à l'approbation des conseils. Enfin, certains domaines importants sont régis par une véritable co-gestion : les conseils d'établissement fixent en accord avec les employeurs et les cadres l'aménagement du temps de travail, la rémunération liée aux performances, la mise en place de dispositifs de

mesure du comportement et des performances des employés ou l'attribution de locaux de l'entreprise.

### Les effectifs du conseil d'établissement

Ils sont fonction du nombre de travailleurs employés sur le site. Jusqu'à 20 employés, un seul conseiller est requis. À partir de 21 employés, le conseil est composé de trois membres. À partir de 51 employés, le conseil peut compter cinq membres. Au-delà de cent, leur nombre est porté à sept et il continue de croître avec la taille de l'établissement. Ainsi, un site employant 7 000 personnes peut avoir un conseil de 35 membres.

La pratique fait que les conseils d'établissement sont le plus souvent dominés par des personnes affiliées aux organisations syndicales, ce donne aux syndicats une forte influence sur les lieux de travail.

### La loi sur la constitution des établissements de l'entreprise

Elle facilite la participation et la co-gestion et protège les membres du conseil d'établissement. Par exemple, les élections au conseil d'établissement se déroulent pendant les heures de travail. Le coût de celles-ci est supporté par l'employeur. Il est pratiquement impossible pour une entreprise de licencier un membre du conseil d'établissement.

En outre, les membres de ce conseil doivent être déchargés de leurs tâches normales, afin d'assurer leurs fonctions. La loi prévoit même que, dans les établissements de plus de 200 employés, un certain nombre de membres du conseil se consacrent à temps plein aux questions de participation et de co-gestion. De plus, la loi accorde aux membres des conseils d'établissement le droit de suivre des formations pour acquérir les compétences nécessaires. Afin de prendre en compte les intérêts de certaines catégories de travailleurs, la loi a instauré une délégation à la jeunesse et la représentation des employés handicapés au sein du conseil. Pour réduire les distances entre les

employés et les membres du conseil, des réunions d'établissement (*Betriebsversammlungen*) ont été instituées.

### Une institution chargée des questions économiques

Elle est instaurée dans les établissements de plus de 100 personnes. Elle est appelée « comité économique » (*Wirtschaftsausschuss*). Elle est composée de trois à sept membres, choisis parmi les employés de l'établissement et désignés par le conseil d'établissement. Le *Wirtschaftsausschuss* n'a pas de pouvoir de décision, mais il discute avec l'employeur des questions économiques comme la rationalisation de la charge de travail, les plans de production ou les fermetures d'entreprise. Le comité économique informe par la suite le conseil d'établissement.

### Les comités de cadres

Pendant longtemps, les cadres ou employés dirigeants (*Leitende Angestellte*) n'ont pas été représentés dans le système allemand de participation et de co-gestion. Cependant, dans certains secteurs, comme la banque, le nombre de cadres a considérablement augmenté au cours des dernières décennies. La loi sur les comités de cadres (*Sprecherausschussgesetz*) a été adoptée pour assurer également la représentation des intérêts des cadres. La loi sur la constitution des établissements de l'entreprise contient une définition complexe des cadres, se référant à leurs pouvoirs d'embauche et de licenciement, aux procurations qui peuvent leur être confiées ou à des pouvoirs de décision élargis.

Les comités de cadres peuvent être constitués dans tous les établissements employant au moins dix d'entre eux. Leur élection a lieu en même temps que les élections au conseil d'établissement. Leurs membres sont élus pour quatre ans. Dans un établissement qui compte jusqu'à vingt cadres, un seul représentant est élu. Leur nombre augmente proportionnellement : trois élus à partir de 21 cadres, cinq à partir de 100, sept au-delà de 300. À la différence des conseils d'établissement, les comités de cadres

n'ont pas de réels pouvoirs de co-gestion. Leur rôle est limité aux droits de participation comme l'information et la consultation dans des domaines intéressant les intérêts des cadres.

À la différence des conseils d'établissement et des comités de cadres qui existent au niveau de l'établissement, c'est-à-dire d'un lieu de tra-

vail bien défini (usine ou secteur), les formes de participation et de co-gestion ci-après portent sur l'ensemble de l'entreprise.

### Participation et co-gestion au niveau de l'entreprise

Figure 23 : co-gestion au niveau des sociétés allemandes

	Loi sur la Co-gestion pour les Industries métallurgiques et minières	Loi sur la Co-gestion	Loi portant constitution des établissements de l'entreprise
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociétés cotées</li> <li>• Secteur d'activité: Mines et métallurgie</li> <li>• Plus de 1.000 employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA cotées, SARL, Sociétés coopératives</li> <li>• Autres secteurs</li> <li>• Plus de 2.000 employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA cotées ou non, Sociétés coopératives</li> <li>• 500 à 2.000 employés</li> </ul>
Nombre des sociétés concernées*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 entreprises</li> <li>• 300.000 employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 700 entreprises</li> <li>• 5 millions employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.500 entreprises</li> <li>• 1 million employés</li> </ul>
Étendue de la co-gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil de surveillance: parité entre représentants des employeurs et des actionnaires, plus un membre « neutre »</li> <li>• Directoire: directeur du travail chargé d. ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil de surveillance: parité entre représentants des employés et des actionnaires</li> <li>• Directoire: présence d'un directeur du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil de surveillance: un tiers des sièges aux représentants des employés</li> <li>• Directoire: pas de représentant des employés</li> </ul>

Portée de la co-gestion en baisse
Nombre d'entreprises concernées en augmentation

\*Chiffres approximatifs au début du 21<sup>e</sup> siècle

La participation et la co-gestion au niveau de l'entreprise sont régies par plusieurs lois – la loi sur la co-gestion pour les industries métallurgiques et minières (*Montanmitbestimmungsgesetz*) de 1951, la loi sur la co-gestion de 1976 (*Mitbestimmungsgesetz*) et la loi portant constitution des établissements de l'entreprise (*Betriebsverfassungsgesetz*). Ces lois, modifiées ultérieurement, conservent les dispositions constitutives instaurées, il y a des décennies. Cette partie de la législation donne aux employés le droit d'avoir leurs propres représentants aux conseils de surveillance des sociétés et même, dans certains cas, aux directoires de celles-ci. Les conseils de surveillance ont une grande influence en Allemagne. Bien qu'ils ne participent pas directement à la direction des affaires,

ils contrôlent les dirigeants et ont des pouvoirs indirects, dans la mesure où ils approuvent ou rejettent certaines opérations spécifiques. La figure ci-dessus rassemble succinctement les différentes lois et leur portée pour la co-gestion au niveau de l'entreprise.

#### La loi sur la co-gestion dans les industries métallurgiques et minières

Le niveau de co-gestion au niveau de l'entreprise est le plus élevé dans le secteur des industries métallurgiques et minières. Toutes les sociétés cotées de ce secteur ayant plus de 1 000 employés sont régies par la loi sur la co-gestion dans les industries métallurgiques et minières (*Montanmitbestimmungsgesetz*).

### Le conseil de surveillance

Les représentants des employés et des actionnaires disposent d'un nombre égal de sièges. Un membre neutre est élu pour éviter un blocage du vote. En fonction du capital social de l'entreprise, le conseil compte 11 (moins de 25 millions d'euros), 15 (de 10 à 25 millions d'euros) ou 21 (plus de 25 millions d'euros) membres.

### Les représentants des actionnaires

Les représentants des actionnaires au conseil de surveillance sont élus par l'assemblée générale (*Hauptversammlung*) et les représentants des employés sont désignés par les conseils d'établissement, après consultation avec les syndicats. L'assemblée générale doit approuver les décisions des conseils d'établissement.

### Les membres du directoire

Les membres du directoire sont généralement désignés par le conseil de surveillance (voir « Le système allemand de gouvernance d'entreprise »). La loi prévoit également la nomination d'un directeur du travail (*Arbeitsdirektor*), membre de plein droit du directoire. Ce directeur est responsable des questions de ressources humaines, y compris l'organisation du travail, l'évaluation des performances, la rémunération, la législation sociale et du travail et de la sécurité. Le directeur du travail est choisi par les représentants des employés.

### *La loi sur la co-gestion dans les autres secteurs*

Alors que la loi régissant le secteur métallurgique et minier ne s'applique qu'à un nombre relativement modeste d'entreprises - 45 sociétés employant environ 300 000 personnes - la portée de la loi sur la co-gestion a une portée plus étendue. Elle concerne toutes les sociétés qui n'appartiennent pas au secteur ci-dessus ayant plus de 2 000 employés et l'un des statuts juridiques suivants : sociétés anonymes cotées en

bourse, sociétés à responsabilités limitées et sociétés coopératives, soit 700 sociétés et un total de 5 millions d'employés.

### Le conseil de surveillance

Il est composé d'un nombre égal de représentants des employés et des actionnaires. Il compte douze membres pour les sociétés de moins de 10 000 employés, et généralement seize pour les sociétés de 10 001 à 20 000 employés et vingt membres pour celles au-delà de 20 000. Une partie des sièges des employés est réservée aux syndicats : les conseils comprenant douze ou seize membres compteront deux délégués des syndicats, trois s'il y a vingt membres.

### Les représentants des actionnaires

Les représentants des actionnaires au conseil de surveillance sont élus par l'assemblée générale. Les représentants des employés sont élus directement par les travailleurs (dans les entreprises de moins de 8 000 employés) ou indirectement par des délégués dans les entreprises de plus de 8 000 employés.

### Les membres du directoire

La loi prévoit que les employés et les actionnaires doivent être représentés au conseil de surveillance. Le président et le vice-président de celui-ci doivent être élus à une majorité des deux tiers. Si la majorité requise n'est pas atteinte au premier tour, les représentants des actionnaires désignent le président et les représentants des employés le vice-président.

Cette disposition a une portée importante : si un vote du conseil de surveillance est partagé, la voix du président est prépondérante, et il peut donc trancher dans le sens voulu par les actionnaires. Comme dans le secteur métallurgique et minier, les employés ont le droit de désigner un directeur du travail, membre de plein droit du directoire. Légalement, sa compétence n'est pas limitée aux questions des ressources humaines, mais en pratique il est chargé de ces questions.

### *Loi sur la constitution des établissements*

La *Betriebsverfassungsgesetz* est la forme la plus faible de représentation des employés dans le système allemand, même s'il reste plus important que dans les autres pays. La loi portant constitution des établissements de l'entreprise s'applique à toutes les sociétés par actions et certaines formes de sociétés coopératives ayant entre 500 et 2 000 employés.

Le nombre de sociétés concernées est important, car l'Allemagne compte de nombreuses entreprises moyennes. Leur nombre est estimé à 3 500 entreprises environ, regroupant au total un million de personnes. Le nombre relativement faible de travailleurs concernés s'explique en partie par la taille des entreprises elles-mêmes, mais aussi par le fait que certaines entreprises créent des filiales pour éviter de franchir le seuil des 500 employés.

#### **Les représentants des actionnaires**

Deux tiers des sièges sont attribués aux représentants des actionnaires et un tiers aux représentants des employés. Les représentants des actionnaires sont aussi désignés par l'assemblée générale et les employés élisent directement leurs représentants. Souvent, les conseils d'établissement proposent des listes.

#### **Les représentants des syndicats**

À la différence de la loi sur la co-gestion, la présence de représentants des syndicats est laissée à la discrétion des employés.

#### **Les membres du directoire**

La loi n'a pas d'influence sur la composition du directoire, dont tous les membres sont nommés par le conseil de surveillance.

### **Évaluation du système de participation et de co-gestion**

Dans l'idéal, les conseils d'établissements et les représentants des travailleurs au conseil de

surveillance travailleront avec les employeurs et la direction dans un esprit de confiance mutuelle et de coopération. Malgré des intérêts subalternes divergents, ils auront un objectif d'ensemble commun : la compétitivité future de l'entreprise.

#### **Une pratique de dirigeance**

Si les entreprises réussissent à traduire une philosophie de coopération en une pratique de dirigeance, ils peuvent faire de la participation et de la co-gestion une caractéristique distinctive de leur culture d'entreprise, qui peut devenir une ressource au sens de la conception du management stratégique fondée sur les ressources de l'entreprise.

#### **Une relation de long terme**

La participation et la co-gestion des employés dans les entreprises ne peuvent pas être vues seulement comme une conséquence logique des droits à la participation des individus dans les sociétés démocratiques. Elles peuvent également s'expliquer économiquement : la participation et la co-gestion peuvent accroître la motivation des employés, renforcer leur identification à l'entreprise et déboucher sur une relation de long terme entre les deux parties. Si l'implication des employés peut ralentir le processus de décision, il peut faciliter la mise en œuvre des décisions prises. Plutôt que d'avoir des affrontements de points de vue, au stade de la mise en œuvre de décisions, les désaccords potentiels entre employés et employeurs peuvent être identifiés et résolus à un stade antérieur.

#### **Un système coûteux, au moins à court terme**

Par exemple, l'organisation d'élections aux conseils d'établissement, l'octroi de temps de travail aux membres de ces conseils, les négociations avec les conseils et l'organisation de réunions complexes du conseil de surveillance, tout cela a un coût. En outre, les décisions peuvent être retardées.



**Incompétence des représentants des employés dans les domaines à traiter**

Les membres du conseil de surveillance doivent évaluer les stratégies de la direction, identifier les risques liés à l'environnement et se prononcer sur des fusions et acquisitions. On peut donc se demander si tous les membres ont les connaissances requises pour accomplir leur tâche.

**Influence des syndicats**

La pratique allemande du management montre que les syndicats exercent encore une influence décisive. Dans certains cas, les syndicats cherchent à atteindre leurs propres buts et objectifs au lieu de se comporter en véritables partenaires des employés de l'entreprise où ils interviennent. Pour de nombreux experts, la principale question est de savoir si l'étendue de la *Mitbestimmung* peut être justifiée.

Bien qu'il existe un consensus dans la société pour dire que le partenariat entre employeurs et employés peut être bénéfique, certains se demandent si l'ampleur du développement de la participation et de la co-gestion qui a été atteinte en Allemagne est raisonnable.

**Orientation nationale des pratiques de participation et de co-gestion**

Les délégués des employés dans les conseils d'établissement ne prennent pas souvent en compte la situation mondiale de l'entreprise et

concentrent plutôt leur attention sur leurs intérêts nationaux ou locaux.

**Conclusion**

Dans cette ère d'internationalisation, le rôle des relations sociales évolue. Par exemple, la création de conseils d'établissements européens actuellement prévue par l'Union européenne est un défi pour le système allemand de participation et de co-gestion. Bien que la législation européenne ne porte que sur les droits d'information et de consultation (et donc aucun droit de co-gestion à proprement parler) des conseils d'établissement européens, de nouvelles formes institutionnelles de coopération internationale doivent être définies par les représentants des employés.

Au niveau des conseils de surveillance, des changements dans les pratiques de dirigeance devraient être également introduits. Actuellement, les représentants des employés sont, dans la plupart des cas, uniquement des employés du pays où l'entreprise a son siège. Dans des entreprises dont une partie considérable du chiffre d'affaires et du bénéfice sont réalisés à l'étranger, et qui y emploie plus de la moitié de ses effectifs, cette situation n'est peut-être plus adéquate. Ainsi, compte tenu de l'internationalisation des entreprises, les employés aussi devraient penser à internationaliser le conseil de surveillance.

## Bibliographie

Bertelsmann Foundation and Hans-Böckler-Foundation (eds.), « Co-determination and new corporate cultures. Survey and Perspectives ». Report of the Co-determination Commission. Verlag Bertelsmann Stiftung, 1998.

Dilger A., Frick B., Speckbacher G., « Mitbestimmung als zentrale Frage der Corporate Governance ». In Frick B., Kluge N., Streeck W. (eds.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung*, Campus, 1999.

Gerum E., Wagner H., « Economics of Labor Co-Determination in View of Corporate Governance ». In Hopt K.J. et al. (eds.), *Comparative Corporate Governance*, The State of the Art and Emerging Research. Clarendon, Oxford, 1998.

Kotthoff H., « Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung ». *Schriftenreihe Industrielle Beziehungen*, n° 8, Hampp, 1994.

Müller-Jentsch W., Weitbrecht H.-J. (eds.), *The Changing Contours of German Industrial Relations*, Hampp, 2003.

# Les dirigeants marocains face à la modernité

Karim GASSEMI

Les points traités dans l'article : les entreprises marocaines et le concept de la modernité : état de l'existant et perspectives futures ; la responsabilité du cadre dirigeant marocain en tant que facteur d'intégration et de pérennité de la modernité dans les entreprises marocaines : l'impact positif de la bonne gouvernance ; la culture marocaine et le concept de la modernité : la représentation collective de l'entreprise et du cadre dirigeant marocain dans la culture marocaine ; les conditions de changement culturel et sociétal pour l'intégration de la modernité dans l'entreprise et la culture marocaine ; la perception des cadres dirigeants marocains sur le concept de la modernité.

## Introduction

Il faut accélérer le processus de modernisation des entreprises marocaines. Les cadres dirigeants optimistes emboîtent le pas à ceux qui sont réticents. Pour les premiers, la nature ayant horreur du vide, il apparaîtra forcément une génération capable de reprendre le flambeau, d'assimiler et d'intégrer facilement le concept de la modernité dans l'entreprise marocaine. Pour les seconds, qui forment la grande majorité, l'entreprise marocaine est tenue de se mettre à niveau, d'abord, pour pouvoir intégrer avec aisance le concept de la modernité. La majorité de ces cadres dirigeants ont une vision assez traditionnelle de la modernité. Ces différentes personnalités sont rattachées à la culture arabo-musulmane.

Pourquoi est-il difficile de pérenniser une dynamique de progrès continu dans l'entreprise marocaine ? Pourquoi est-il difficile d'instaurer une logique forte et partagée, sur la base du raisonnement rationnel, dans l'entreprise marocaine et, plus généralement, dans la société

marocaine ? Pourquoi n'arrive-t-on pas à embarquer collectivement dans la modernité ? S'agit-il d'un problème de formation, d'environnement social et culturel, ou tout simplement de management ? Quelle vision porte le cadre dirigeant marocain sur la modernité et son intégration dans l'entreprise et la culture marocaine ? Tel est le questionnement qui était ce article, en proposant, à partir du vécu professionnel et réflexions propres de certains cadres dirigeants, des éléments de réponse sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable de l'entreprise et, plus largement, de la société marocaine dans son ensemble.

## Pérenniser la modernité de l'entreprise

De nos jours, le changement et l'imprévisible sont des constantes qui caractérisent l'environnement économique et social au Maroc. Les entreprises marocaines subissent les résultats de diverses contraintes. Ces dernières qui sont d'ordre interne, mais aussi externe, incitent les entreprises marocaines à devenir de plus en

plus performantes pour pouvoir survivre dans des marchés compétitifs et fortement concurrentiels (Mohammed IV<sup>1</sup>).

### *Une situation économique et sociale instable*

Le Maroc n'est plus dans une situation stable, où l'on peut se conforter d'un modèle de fonctionnement et des règles de gestion de ses entreprises, structures, administrations et institutions, basés sur des critères tangibles et déterministes (Marniesse et Savoye<sup>2</sup>). Émergence de différentes formes d'accords et partenariats entre entreprises marocaines et différents organismes publics ou privés, appartenant à la communauté européenne, de plus en plus étendues et efficaces (Gherzouli<sup>3</sup> ; Laval, Kalika et Guilloux<sup>4</sup>, Ennaji<sup>5</sup>), changements sur le plan des politiques (Lahbabi<sup>6</sup>) sont des faits qui incitent à moderniser les entreprises afin de les rendre plus compétitives.

### *Les dirigeants, un rôle de première importance*

Ces changements confèrent aux dirigeants marocains un rôle de première importance. Ces derniers ont deux responsabilités : d'une part, à

travers un savoir-faire, mettre à niveau et moderniser les structures des entreprises marocaines pour relever les défis tant attendus de ces dernières, et d'autre part, pérenniser cette modernisation de ces structures dans le temps, afin de garantir un développement durable. La récente nomination des dirigeants et cadres supérieurs du secteur privé, comme Wallis, et gouverneurs des grandes villes du Maroc, témoigne de l'importance accordée par le gouvernement marocain aux cadres dirigeants du pays.

### *Création de deux centres de dirigeants*

Le Centre d'Études et de Recherche pour Dirigeants (CRD<sup>7</sup>) et le Centre de Jeunes Dirigeants<sup>8</sup> (CJD) sont destinés à promouvoir les cadres dirigeants du Maroc et à proposer des solutions et actions pour moderniser et développer l'entreprise marocaine. Sous cet angle, le cadre dirigeant marocain est présenté en tant que principal acteur de ce processus de mutation et d'insertion de l'entreprise marocaine dans le nouvel ordre économique mondial (Mohammed IV, 2002<sup>9</sup>).

1. Discours du roi Mohammed IV à l'occasion du premier anniversaire de son intronisation, 30 juillet 2000.
2. Marniesse, B. et Savoye, B., « Analyse macro-économique, financière et sociale du Maroc », département des politiques et études, direction de la macro-économie et des études, document de l'agence française de développement, août 2000.
3. Gherzouli, K., « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine ». *Revue française de gestion*, juin-juil.-août 1997.
4. Laval, F., Kalika, M., Guilloux, V., « la GRH face à la globalisation : le cas des relations clients-fournisseur franco-marocain », Actes de congrès de l'AGRH, Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 1999.
5. Ennaji, M., *L'expansion européenne et le Maroc du XXI<sup>e</sup> siècle*, Thèse de doctorat en économie, Université Mohammed V, Rabat, 2000.
6. Lahbabi, M., *Le gouvernement marocain à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, Techniques Nord-Africaines, Rabat, 1998.
7. Club indépendant de toute structure politique, syndicale ou institutionnelle. Il est animé par le professeur Mezouar et comprend une trentaine de dirigeants d'entreprises et d'administrations. Il constitue un espace de rencontre et d'échange d'expérience pour les dirigeants aux parcours riche diversifié.
8. Club regroupant les dirigeants et cadres supérieurs du secteur public et privé. Présidé par M. Belhraich, directeur général de Manpower Maroc. Traite des sujets en relation avec le métier de dirigeant et de cadre supérieur.
9. Lettre adressée par le roi Mohammed IV au Premier ministre, relative à la gestion décentralisée de l'investissement, janvier 2002.

### *Le rapport du dirigeant avec la modernité au cœur de la transition*

Cette problématique relève moins de questions de structures ou de méthodes que de relations avec la culture. La notion de modernité est centrale dans les questions posées.

#### **Définir le concept de modernité**

Or, quelques définitions retrouvées dans la littérature précisent que la modernité est une notion relative : quelque chose qui serait moderne ne le sera qu'en référence à quelque chose qui ne le serait pas. S'il est vrai que l'entreprise marocaine a du mal à embrayer dans la modernité, de quelle modernité s'agit-il ? Qu'est-ce qu'une entreprise moderne ? Même si l'hypothèse du management et de la volonté des cadres dirigeants est incluse dans une partie de la réponse, celle-ci est essentiellement formulée en termes d'attitudes et de comportements du corps social, donc en termes de culture, définie comme un ensemble d'attitudes et de comportements qui se structurent en schémas spécifiques et qui déterminent le mode de réponses et de traitements collectifs, en réponse à des questions fondamentales.

Si nous admettons que l'entreprise est un système ouvert qui entretient des relations avec son environnement social, il est impossible d'échapper à cette interrogation : l'entreprise peut-elle être moderne si la société ne l'est pas ? Une partie de la réponse se trouve dans la compréhension du concept de modernité.

#### **Une mauvaise compréhension du concept de modernité**

La modernité que nous évoquons et que nous voulons instaurer ne doit pas se mesurer par le nombre de téléphones portables, d'acquisitions de nouvelles technologies de l'information et de communication, d'implantations

industrielles, etc. Il s'agit de données qui sont importantes en elles-mêmes.

Le Maroc peut s'enorgueillir de ses différentes réalisations industrielles, sociales et autres, mais a-t-on la capacité de produire ces différentes réalisations à moyen et long terme, sans faire appel à des compétences étrangères ? Cette question d'actualité constitue une condition pour pérenniser la modernité au sein de notre société (Mezouar, 2002<sup>1</sup>).

La modernité recherchée se réfère à ce qui a permis de concevoir ces équipements, ces infrastructures technologiques et techniques, à ce qui a permis de produire le savoir et les connaissances et de développer la ressource humaine pour assurer leur mise en place durable.

La modernité industrielle, tant convoitée par les investisseurs, se définit comme la capacité à fabriquer en continu, de façon industrielle, des processus et des procédés créateurs de valeur dans le temps. Elle ne doit pas se confondre avec la notion de richesse et ne fait pas la distinction entre les pays pauvres et les pays riches. Certains pays du Moyen-Orient, par exemple, sont très riches, mais n'ont pas développé la capacité à créer par eux-mêmes des processus créateurs de valeur. *A contrario*, un pays comme le Japon, pauvre en ressources naturelles, a développé cette capacité. Voici deux éléments de réponse qui sont inhérents à cette non-compréhension du sens de la modernité.

#### *Représentation collective de l'entreprise dans la société*

Toute entreprise baigne dans un environnement sociétal qui lui est propre et entretient avec lui des rapports complexes, faits à la fois de connivences et d'affrontements. Certains environnements sont globalement plus favorables que d'autres.

1. Mezouar A., « L'entreprise marocaine et la modernité : recherches sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable », CRD, Casablanca, 2002.

### L'impact de la culture

Ainsi, dans les pays développés, l'entreprise est au cœur de la réalité sociale. Elle participe d'une manière influente à la réalisation du projet de société. Au Maroc, on constate que l'entreprise est largement vécue comme une réalité exogène à la société. Elle est perçue comme une sorte d'artefact, de l'artificiel plaqué sur le réel de la société.

Le Maroc, en effet, est passé en l'espace d'un siècle d'une organisation familiale de l'activité économique à une organisation capitaliste de cette activité. Avant le protectorat, l'activité entrepreneuriale spécifiquement marocaine était un ensemble d'artisans et de commerçants avec une forte dimension familiale et communautaire. Pendant le protectorat, des entreprises industrielles ont été créées ; mais c'était un fait étranger, une production coloniale et exogène.

### Une absence de pratiques de management

Avec l'indépendance, le secteur productif est passé à une organisation largement étatique. En schématisant, la bourgeoisie citadine a conçu sa conception de l'activité économique et industrielle sur une réalité radicalement différente, avec pour conséquence une absence totale, dans la logique entrepreneuriale, de la notion de concurrence et de risque. On assistait à une multiplication dans la création des entreprises, mais c'était un monde serein, statique, quasiment sans contrôle, sans exigence de résultats, bref, un monde protégé. Les pratiques de management étaient absentes.

### L'ouverture à la concurrence crée le besoin de modernité

Dès 1970, le besoin de nouvelles compétences apparut en liaison avec les contraintes des échanges internationaux. L'entreprise marocaine ne pouvait pas survivre de façon autocratique. Il fallait s'ouvrir à la concurrence, importer et exporter. C'est alors que le besoin

de « modernité » a commencé à émerger, sous la pression de contraintes exogènes. Ce qui a généré une double personnalité de l'entreprise marocaine, très sensible aujourd'hui : une partie de son identité est « extravertie », tournée vers l'extérieur et la modernité, et une partie est demeurée « introvertie ». Ce schéma actuel produit évidemment des tensions et des contradictions internes considérables, qui handicapent l'intégration de l'entreprise marocaine dans la modernité.

### *L'image du dirigeant dans la société et la culture marocaine*

En écho à celle de l'entreprise, l'image du dirigeant paraît aussi mitigée dans la société et la culture. Les composantes de cette image renvoient à des niveaux de réalité différents. Mais elle trouve l'une de ses racines dans un aspect culturel profond.

Par essence, l'acte d'entreprendre est un acte individuel. Or, d'une certaine manière, l'individu, au sens fort du terme, n'a pas vraiment sa place dans la culture marocaine. Nous sommes encore très communautaires ; personne n'existe seul, chacun porte un nom, est issu d'une famille, d'une cité et d'une région, d'une catégorie sociale bien déterminée. Être situé par les autres comme Fassi<sup>1</sup>, Marrakchi ou Rbati n'est pas neutre.

### Chacun doit rester à sa place

En même temps, notre culture comporte une composante hiérarchique. Si quelqu'un accède à des responsabilités importantes ou présente des signes extérieurs de réussite, surtout s'il est issu d'un milieu relativement pauvre, le jugement spontané n'est pas d'imaginer qu'il le doit à ses compétences : soit on l'a placé là par favoritisme, soit il a employé des moyens douteux, voire les deux à la fois.

Cette attitude est souvent renforcée par le comportement, pas toujours exemplaire, de

1. Personnes en provenance de la ville de Fès.



certaines dirigeants en entreprise. Il arrive qu'ils considèrent l'entreprise comme un domaine privé, qu'ils gèrent à leur convenance sans aucune référence à des notions comme la compétence, le respect des personnes, le rapport rétribution/contribution.

Au-delà du fait que de tels cas existent et que la perception rejoint parfois la réalité, ce sont la notion même de réussite individuelle et le fait d'entreprendre qui sont entachés de suspicion dans la culture.

### **L'exemplarité du dirigeant, une exigence dans la marche vers la modernité**

Les sociétés développées reconnaissent, en général, le caractère positif de la réussite individuelle. Même si le cas se présente au Maroc, elles ne tendent pas à l'expliquer systématiquement par le seul fait du favoritisme, de la chance ou de la malhonnêteté. Le terme de « dirigeant » tend à être socialement valorisé et valorisant.

C'est pour toutes ces raisons, et nous reviendrons sur ce point, que l'exemplarité et le comportement du dirigeant en entreprise n'est pas une exigence morale personnelle ou civique. C'est aussi, dans le contexte que nous avons décrit, une exigence dans la marche vers la modernité de nos entreprises et du pays. Nous argumentons les éléments de réponses évoqués par trois témoignages sur la perception du dirigeant sur les conditions de modernité de l'entreprise marocaine.

### **Perception des dirigeants marocains sur le concept de la modernité**

#### *Témoignage de M. M.C. (P-DG de YH)*

YH<sup>1</sup>, plus connu dans le milieu professionnel marocain sous le nom de « GC », est un symbole industriel fort, qui a pu percer dans

plusieurs secteurs d'activités. À 70 ans, M. M.C. représente le symbole de l'ancienne génération de dirigeants. Il incarne le dirigeant autodidacte. Plein d'énergie, investisseur redoutable et imperturbable, cet homme d'affaires connu en Afrique et surtout dans le monde arabe, continue à développer son groupe, symbole industriel qui a fait de la diversification son cheval de bataille.

Le poids de l'âge et surtout son expérience dans le milieu des affaires ont fait de lui un personnage serein, consulté par les sommités du Maroc. Originaire d'Essaouira, il qualifie la modernité de « *fléau inévitable* ». Il estime que ce dernier doit être taillé sur mesure sur chaque pays et population. Il considère qu'on a poussé l'économie pour plus de transparence, sans tenir compte de la culture marocaine et des mentalités profondes. Ce visionnaire souhaite développer un cadre adapté aux nouvelles réalités économiques marocaines. Il tient l'État et le gouvernement marocains pour responsables de la situation :

« [...] *Quand je vois un groupe comme le nôtre qui a l'assise financière et le savoir-faire pour investir et qui subit des tracasseries administratives, je m'inquiète pour le petit investisseur... Vous voyez que l'État et le gouvernement marocains ont un rôle important à jouer si nous voulons réellement que nos entreprises soient modernes.* »

M. M.C. estime qu'il faut un regain de transparence et de confiance pour préparer le terrain à l'investisseur étranger. Il est convaincu que la modernisation est un effet Nord-Sud, et que le Maroc doit subir les effets de cette modernisation sans la remettre en cause. À cet égard, le Maroc doit se positionner vers les pays africains pour amortir les effets de la modernisation.

1. Deuxième holding marocain, représentant un chiffre d'affaires de 9 000 MDHS avec un effectif de 11 000 personnes et opérant dans différents secteurs d'activité comme promotion immobilière, la grande distribution, le crédit à la consommation, etc.

**Témoignage de M. R.B. (P-DG de BT<sup>1</sup>)**

Selon M. R.B., le Maroc connaît actuellement un conflit de générations sur la façon de travailler. L'attentisme pour lui est un faux problème, car la vraie crise tient dans le profil des investisseurs qui commencent à faire défaut. À 53 ans, ce juriste de formation estime qu'on ne peut pas parler de modernité d'une économie sans évoquer les fondations de cette économie (textes juridiques, protection des investisseurs, souplesse dans les procédures administratives, etc.). Même si ce cadre dirigeant est ouvert à la modernité, il reste attaché aux valeurs du pays :

*« [...] Je ne dois pas subir le modernisme. Il est complètement illusoire de penser qu'il soit possible de faire du copier-coller avec la même culture... »*

Pour M. R.B., il est inutile d'importer des modes de vie, il faut prendre le meilleur des autres et garder le meilleur de soi. Le Maroc doit rester attaché à sa culture arabo-musulmane qui lui permet de préserver ses traditions, dans lesquelles la meilleure assurance demeure la famille.

**Témoignage de M. A.A. (P-DG de GA)**

Conscient des effets de la modernisation et de ses conséquences, M.A.A. est convaincu que le Maroc est en train de franchir un pas important dans l'organisation des services sociaux et dans la mise à niveau de l'administration, en adoptant une politique de proximité avec les citoyens. Il précise :

*« [...] Avec ce train de développement que nous connaissons actuellement, nous nous prenons en charge nous-mêmes. L'alternance politique et l'arrivée d'un jeune roi sont des*

*facteurs d'évolution et de changements importants. [...] Je suis très optimiste et convaincu que le Maroc est en train de bouger en ayant franchi un pas important dans l'organisation politique, les services sociaux et la mise à niveau de l'administration... »*

M.A.A., P-DG de GA<sup>2</sup>, fait partie d'une délégalation d'hommes d'affaires marocains qui accompagnent le roi Mohammed VI dans ses déplacements à l'étranger. Cette proximité avec le palais lui donne la légitimité d'une personne consultée, écoutée, avec un poids décisionnaire important sur la scène économique marocaine. Il nous explique, avec conviction, que l'entreprise marocaine, face à la modernisation, n'a pas d'autre choix que de s'ouvrir sur les nouvelles technologies et, surtout, d'adopter des méthodes rationnelles de gestion et de comportement. Il faut un bouleversement des modes de fonctionnement et des mentalités pour que le Maroc ne subisse pas les effets de la modernisation.

**Conclusion**

C'est avec réalisme que l'ensemble de ces patrons se prépare aux différents bouleversements et changements auxquels le Maroc doit faire face dans les années à venir. Leur travail au quotidien se positionne entre deux extrémités. Entre les efforts entrepris pour faire évoluer les Hommes, les structures et les mentalités, et leur traduction en développement durable, subsiste en permanence un sentiment très diffus. Ce constat apparaît avec des variations diverses, mais néanmoins, avec une prégnance globale dans l'univers socioprofessionnel et managérial marocain.

- 
1. BT détient le monopole dans la zone nord marocaine. Elle opère dans le secteur de l'agro-alimentaire (production et commercialisation de la bière). Elle réalise un chiffre d'affaires de 350 MDHS et emploie plus de 400 salariés.
  2. GA, troisième groupe marocain, présente un chiffre d'affaires de plus de 6 000 MDHS, il opère dans différents secteurs d'activités et emploie plus de 10 000 salariés au niveau national.

# Distance culturelle et gouvernement d'entreprise dans la décision d'internationalisation

Fabrice ROTH

La plupart des grandes entreprises gèrent un portefeuille d'alliances se composant d'une grande variété d'accords, dans un contexte international et multiculturel. La distance culturelle, qui indique le degré de proximité entre deux cultures, augmente l'incertitude, présente déjà initialement dans les transactions internationales.

Pour maîtriser cette incertitude, les dirigeants peuvent opter pour un contrôle strict et formalisé de l'opération envisagée, ou, en s'attaquant à l'origine même du problème, renoncer à se rapprocher d'éventuels partenaires trop distants culturellement.

## Introduction

Il existe ainsi, au travers de cette notion d'incertitude, une relation entre la distance culturelle et la nature des accords inter firmes. Pour estimer au mieux les conséquences des décisions d'ouverture à l'international, une grille ou des indicateurs de distance culturelle sont indispensables. Au-delà d'un certain coût anticipé, la tentation est grande pour l'entreprise de renoncer à s'ouvrir ou de privilégier des alliances dans le même espace culturel.

L'incertitude est imputable aux perturbations dans l'environnement (incertitude environnementale) et aux actions opportunistes des agents (incertitude comportementale), en cas d'asymétrie d'informations. La nature et le contexte des relations impliquant une ouverture internationale génèrent ces deux types d'incertitude.

La culture peut être définie comme un ensemble de valeurs et de normes partagées par les

membres d'une société. Les valeurs constituent l'essence même de la culture : idées abstraites, implicitement ou explicitement partagées, quant à ce qui est bon, juste et désirable dans une société, elles guident les acteurs sociaux, comme les dirigeants d'entreprises, dans leur manière de sélectionner les actions, d'évaluer les individus et les événements et d'expliquer ou de justifier leurs actions et jugements.

Les valeurs définissent ainsi des normes de fonctionnement. Les normes sociales qui se rapportent à l'exercice du pouvoir constituent une catégorie particulière. Les modèles de gouvernement d'entreprise, qu'ils agissent dans la sphère publique ou privée (*Corporate Governance*), expriment ce rapport au pouvoir, puisqu'ils définissent les règles et structures organisant le pouvoir au sein d'un ensemble d'intérêts contradictoires.

La culture, que ce soit celle d'une entreprise ou d'une communauté plus vaste, comprend

ainsi deux strates importantes : celle des valeurs et celle des normes.

La logique d'investissement des entreprises, en particulier la manière dont les dirigeants prennent leurs décisions, est fortement marquée par ce cadre culturel. En amont, la construction des projets s'effectue principalement en fonction de ce que l'on appelle le schéma mental des dirigeants (forgé par leur formation initiale, leur expérience, leurs réseaux relationnels internes et externes), de l'état des marchés et de l'information transmise. Puis, pour définir l'ensemble des choix réalisables, les dirigeants confrontent les projets initiaux avec les contraintes de ressources et les contraintes légales. Enfin, la phase de ratification des projets repose sur une confrontation des intérêts. Selon les entreprises, on privilégiera ainsi l'intérêt des actionnaires ou un ensemble d'intérêts plus complexe.

L'analyse du processus décisionnel des dirigeants suggère ainsi que la dimension informelle de la culture intervient au niveau du schéma mental du dirigeant et que la dimension formelle agit au travers des contraintes légales. Ce processus s'ancre dans les organes de décision et de contrôle de l'entreprise (comités, conseils et assemblées) qui constituent son mode de gouvernement.

Le schéma mental du dirigeant représente dès l'origine une barrière aux investissements internationaux, car celui-ci perçoit de façon biaisée les chances et les risques à l'étranger. Ce biais peut être attribué au manque d'informations que possède le dirigeant sur les coutumes, traditions, normes, lois, comme la réglementation comptable ou les spécificités du système de gouvernement des entreprises. Comme conséquence de ce manque d'informations, l'incertitude perçue au travers des investissements effectués à l'étranger tend à être plus forte que celle qui concerne les investissements domestiques. Aussi, l'initiateur d'un rapprochement potentiel devient plus sensible aux problèmes d'asymétrie d'information qui condi-

tionnent le degré d'incertitude comportementale. Par ailleurs, le schéma mental des dirigeants représente un facteur d'inertie dans l'évolution des systèmes nationaux de gouvernement des entreprises.

À l'inverse, l'homogénéité dans la qualité perçue des institutions permet aux partenaires de s'appuyer sur des normes de comportement communes (conventions, pratiques d'affaires) et sur des niveaux de confiance identiques. Plus généralement, l'homogénéité institutionnelle conduit à une certaine familiarité dans la compréhension des procédures formelles et des habitudes informelles développées par les uns et les autres. Cela réduit les coûts d'ajustement, en particulier, les coûts d'acquisition d'informations, qui sont normalement subis lorsque les partenaires évoluent dans des cadres institutionnels différents, et ainsi, diminue l'insécurité relative aux conditions de la transaction. La similarité de procédures d'affaires informelles peut également augmenter la confiance bilatérale.

## Les solutions

Les transactions internationales impliquent de multiples systèmes de gouvernance. L'efficacité des institutions domestiques à assurer la protection des droits de propriété dans les échanges est un facteur déterminant des coûts de transaction. Par ailleurs, les règles formelles affectent les pratiques d'affaires informelles et la confiance entre acteurs. Celles-ci, à leur tour, influent sur les perceptions du risque et les préférences dans les modalités d'échanges internationaux.

### *Des normes minimales communes*

Ce constat a conduit les principales instances internationales à recommander des normes minimales communes en matière de *Corporate Governance*, de manière à accélérer la convergence des modèles. Pour autant, les facteurs d'inertie sont nombreux, notamment en ce qui concerne le niveau des valeurs culturelles, et

ralentissent cette convergence. Par ailleurs, la compatibilité des normes de gouvernance avec l'environnement culturel reste un point essentiel et rend dangereuse toute évolution trop rapide du système réglementaire d'un pays (le cas de la Russie en a été, il y a quelques années, un bon exemple).

### *Des mesures pragmatiques*

Dans cette phase de transition, qui peut durer un certain temps, les dirigeants doivent donc prendre des mesures pragmatiques de deux ordres.

#### **Gérer l'incertitude d'une situation d'ouverture internationale par un contrôle formalisé**

L'approche par les coûts de transaction, développée par O. Williamson, permet d'établir un lien entre le niveau d'incertitude et la forme souhaitable des rapprochements. Trois formes principales d'organisation sont possibles : le marché, les modes hybrides et la hiérarchie. Le marché établit des relations ponctuelles entre acteurs et ne conduit pas à des rapprochements d'entreprises. Les modes hybrides se traduisent par des unions partielles entre acteurs, chacun conservant son autonomie. Dans le cas de la hiérarchie, une firme peut procéder soit par acquisition, soit par développement interne.

Le modèle transactionnel permet donc d'opposer deux formes de rapprochement : partiel (mode hybride) et total (hiérarchie). Le recours à des modes hybrides ou à la hiérarchie ne se justifie que dans des situations où l'incertitude se combine à des actifs spécifiques et des transactions fréquentes, cette situation générant des coûts de transaction élevés. Dans ce cas, les organisations existent, car elles établissent des règles du jeu pour diminuer l'incertitude inhérente aux échanges et diminuer ainsi les coûts de transaction associés.

Le contrôle exercé sur un partenaire peut être de nature contractuelle ou capitalistique. La distinction est fondamentale dans la mesure où les alliances sous forme de capital établissent des relations patrimoniales entre acteurs. Les liens en capitaux permettent ainsi de réduire le risque associé aux comportements opportunistes. Lorsque le niveau d'incertitude comportementale et le niveau d'incertitude environnementale sont élevés, le rapprochement partiel de type capitalistique paraît d'autant plus souhaitable. Il réduit les coûts d'irréversibilité liés à des investissements engagés dans un contexte perturbé (rapprochement partiel), mais permet de s'assurer un contrôle minimal du partenaire (rapprochement de type capitalistique).

Ces solutions organisationnelles ont montré depuis longtemps leur pertinence. Elles présentent néanmoins deux limites importantes. La première, incontournable, tient à la nature même de l'incertitude, qui ne peut être maîtrisée. Il est ainsi illusoire de penser formaliser l'ensemble des éléments risquant d'intervenir dans la relation contractuelle, en particulier, dans les contrats complexes ou ceux dont les conséquences ne seront connues que longtemps après l'achèvement de la prestation. Par ailleurs, le fait de prendre une option sur un partenariat éventuel diminue le coût de l'échange, il ne le supprime pas. Aussi, le coût du contrôle peut rester ou devenir très élevé.

#### **Réduire la distance culturelle dans les relations à l'international**

La distance culturelle a été étudiée par différents auteurs. Les principales approches peuvent être classées selon qu'elles se réfèrent au niveau des valeurs ou à celui des normes. Le tableau suivant donne quelques indications de ce que pourrait représenter une identification des principales zones culturelles en Europe (hors PECO), à partir de quelques approches classiques.

Zones culturelles selon les approches (Europe sans PECO)			
Niveau des normes	Niveau des valeurs		
Tradition légale	Religion primaire	Modèle de Schwartz	Modèle de Hofstede
Droit civil/France : Belgique, France, Grèce, Italie, Pays-Bas, Portugal, Espagne	Zone catholique : Autriche, Belgique, France, Irlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, Espagne, Suisse	Europe de l'Ouest : Autriche, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Italie, Pays-Bas, Norvège, Espagne, Suède, Suisse	Zone germanique : Autriche, Allemagne, Suisse
Droit coutumier : Irlande, UK	Zone réformée : Danemark, Finlande, Allemagne, Suède, UK	Zone anglaise : Irlande, UK	Zone anglaise : Irlande, UK
Droit civil/Allemagne : Autriche, Allemagne, Suisse			Zone latine développée : Belgique, France, Italie, Espagne
Droit civil/Scandinavie : Danemark, Finlande, Suède			Zone latine autre : Portugal

### Quelques approches classiques

#### L'approche d'Hofstede

Elle s'appuie sur les valeurs développées dans le cadre du travail. La culture, programmation collective de l'esprit humain, donc schéma mental, inclut les systèmes de valeurs qui sont parmi les éléments essentiels d'une culture donnée. En appliquant un questionnaire identique à des échantillons comparables dans une série de pays, l'étude originelle de l'auteur permet de déceler des différences entre les valeurs dans ces pays. L'identité culturelle se trouve ainsi définie selon cinq dimensions considérées universelles :

- la distance hiérarchique correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche l'autorité ;
- le contrôle de l'incertitude fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Certaines cultures favori-

sent la prise de risque, d'autres son évitement. Dans les sociétés à fort contrôle de l'incertitude, les institutions permettent de créer de la sécurité et d'éviter les risques de trois façons : par la technologie, par les règles juridiques et par la religion ;

- individu ou collectivité, ces notions font référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. Les sociétés humaines diffèrent donc entre elles dans les relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. En général, les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe, tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle ;
- le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide



(valeurs féminines). Plus les rôles entre sexes sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins ; plus les rôles sont interchangeable, plus la société montrera des traits féminins ;

- l'orientation à long *versus* court terme est le trait culturel qui se rapporte à la manière dont un groupe se projette dans le futur, persévère et fait preuve de patience dans l'attente des résultats.

### Le modèle de Schwartz

Plus récent, mais s'appuyant sur les mêmes postulats, ce modèle identifie trois dimensions culturelles :

- l'intégration *versus* l'autonomie des individus vis-à-vis du groupe concerne la relation souhaitable entre l'individu et le groupe. Dans certaines cultures, le groupe prend le pas sur l'individu, dont on attend que les actions maintiennent le status quo ou ne conduisent pas à un bouleversement de l'ordre traditionnel. Les cultures opposées privilégient l'autonomie et le caractère unique de la personne ;
- la relation hiérarchique *versus* l'égalitarisme concerne la manière souhaitable de préserver l'ordre social. Les cultures hiérarchiques mettent en avant l'obligation d'obéissance avec une distribution inégale et légitimée du pouvoir, des fonctions et des ressources. Les cultures égalitaristes poussent les individus à dépasser leurs intérêts personnels au profit du groupe ;
- une recherche de domination *versus* d'harmonie concerne la relation souhaitable de l'humanité envers la nature et la société. Les cultures de domination mettent l'accent sur l'exploitation active de l'environnement. Les cultures privilégiant l'harmonie poussent au respect de ce dernier.

### Le niveau des normes et la *Corporate Governance*

Des mesures de développement institutionnel et financier des pays ont été proposées par

R. La Porta, Florencio Lopez-de-Silvanes, Andrei Shleifer et Robert Vishny (LLSV). Ces mesures concernent l'efficacité du système juridique, le degré de corruption, la protection des droits des investisseurs financiers (administrateurs représentant les actionnaires et créanciers financiers), la qualité de l'information comptable :

- l'efficacité du système juridique, en particulier dans la défense des droits des contrats, est définie par une organisation indépendante, Business International Corporation, comme l'efficacité et l'intégrité de l'environnement juridique vis-à-vis du monde des affaires, des sociétés non domestiques ;
- le degré de corruption, établi par une autre organisation indépendante, International Country Risk Services, est défini comme la propension des élites gouvernementales à demander des versements particuliers d'argent et le fait que des paiements illégaux sont souvent exigés à des niveaux administratifs inférieurs ;
- l'indice des droits anti-administrateurs est obtenu par LLSV, en analysant des éléments comme la facilité du vote aux assemblées générales des sociétés ou l'existence de droits de souscription préférentiels pour les actionnaires que seul un vote en assemblée générale peut supprimer ;
- l'indice de protection des droits des créanciers, établi par LLSV, s'appuie en grande partie sur l'étude du droit de la faillite, dont les modalités sont différentes selon les pays ;
- l'indice des standards comptables mesure la qualité de l'information comptable et financière, à partir de l'étude des rapports annuels.

Il est possible d'attribuer à chaque pays des scores moyens sur chaque dimension précitée.

### La psychologie interculturelle

Une hypothèse traditionnelle est de considérer que toutes les sociétés sont confrontées aux mêmes problèmes de base lorsqu'elles tentent de réguler les activités humaines. Les différents

acteurs, en particulier les décideurs, se reconnaissent dans les mêmes problèmes, communiquent dessus, trouvent des réponses et tentent de faire adhérer leurs homologues à ces solutions. Les valeurs expriment ces buts socialement approuvés pour motiver et justifier les actions et les solutions retenues. Comme les valeurs varient quant à l'importance qu'on leur accorde dans chaque société, il est possible de caractériser chaque société par l'importance relative attribuée à ces valeurs dans la société. Cela conduit à des profils culturels uniques.

## Conclusion

Les règles qui protègent les investisseurs proviennent de plusieurs sources : le Code de commerce, le droit des sociétés, le droit boursier, le droit de la faillite, le droit de la concurrence, mais aussi d'autres sources comme les règlements émis par les autorités boursières et les codes de comptabilité et de l'information financière. Bien entendu, le droit ne suffit pas, encore faut-il qu'il soit respecté. Dans la plupart des pays, le respect du droit incombe aux tribunaux, aux autorités de marché ou aux organismes de supervision. Le degré de protection des actionnaires, des créanciers et l'efficacité à l'assurer dépendent de la culture juridique des

pays : de droit coutumier, de droit civil français, germanique, scandinave.

Les études récentes en management international soulignent le rôle important joué par les barrières autres que physiques comme les tarifs douaniers et les quotas. En premier lieu, une relation significative existe entre la qualité et l'homogénéité institutionnelles de deux pays et leur commerce bilatéral. La forme des rapprochements entre deux entreprises de nationalités différentes est aussi fortement influencée par la distance culturelle. Celle-ci semble expliquer une partie non négligeable de la prime offerte lors des opérations de fusions-acquisitions. Enfin, la composition des équipes dirigeantes et, plus précisément, la nature des relations s'instaurant entre les membres au sein des organes de décision et de contrôle, ne peut être complètement indépendante des origines culturelles.

Finalement, une logique d'ouverture requiert un niveau de confiance spontanée pouvant s'avérer extrêmement coûteux dans les opérations de rapprochement à l'international, surtout lorsque des contraintes réglementaires limitent les possibilités de contrôle. À l'inverse, le repli sur un espace culturel connu tend à favoriser le développement de zones économiques intégrées et indépendantes.

## Bibliographie

- Hofstede G., *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.
- La Porta R., Lopez-de-Silvanes F., Schleifer A., Vishny R., « Legal determinants of external finance ». *Journal of Finance*, n° 52 (3), 1997.
- Licht A.N., Goldschmidt C., Schwartz S. H., « Culture Rules : The Foundations of the Rule of Law and Other Norms of Governance ». *Working Paper*, Hebrew University, 2002.
- Roth E., « Les indicateurs de distance culturelle : une grille d'analyse et les conséquences sur les rapprochements des entreprises multiculturelles », Cidegef, 2004.
- Williamson O. E., *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, 1985.

# L'univers des dirigeants : un défi pour le traducteur

NICHOLAS LORRIMAN<sup>1</sup>

Le défi pour le traducteur peut se situer à deux niveaux : la terminologie et les idées. Que signifie ce mot ? Que veut dire l'auteur ? Par conséquent, le champ d'action du traducteur est limité par deux frontières, structurellement liées par la grammaire et la syntaxe : la frontière objective, lexicale, en grande partie accessible par des documents de référence, notamment les dictionnaires, et la frontière subjective de l'argumentation, les idées de l'auteur, qui n'est pleinement accessible que dans l'esprit de ce dernier ! Dans le cas du présent ouvrage, la tâche, consistant à traduire une multiplicité de contributions sur un thème générique, éclaire cette polarisation d'un jour nouveau.

La première démarche pour garantir une traduction de qualité est d'établir le niveau et le type de difficulté. D'un côté, on est confronté à une terminologie technique associée à des processus, dans les domaines scientifiques et technologiques, ou à des procédures, par exemple quand il s'agit du droit, de la finance ou de professions et métiers spécifiques. De l'autre, nous avons la difficulté de rendre compte de réflexions intellectuelles complexes, ce qui est le cas présent. À ce niveau, l'opposition entre terminologie passive (significations accessibles au moyen d'un dictionnaire) et idées actives (pensée de l'auteur) n'a plus qu'une validité relative. Le paradoxe d'un haut niveau de réflexion intellectuelle est que les processus de pensée complexes tendent à se cristalliser en

des « mots-idées » clés ; ces termes couvrent des champs sémantiques nouvellement explorés qui conditionnent les raisonnements en question, tout en étant leur résultante. Il est significatif que, dans le cas du présent ouvrage, le vaste champ de la pensée socio-économique, traitée par des universitaires de premier plan, s'articule autour des termes jumeaux dirigeant/dirigeance. Dans l'ordre de la réalisation, la dirigeance concrétise la gouvernance et le dirigeant incarne la dirigeance. *Governance* existe en anglais, mais il n'y a pas d'équivalent direct pour dirigeance ou dirigeant, d'où de multiples embûches pour le traducteur.

Le traducteur sait à quel point les langues reflètent les mentalités nationales, au terme d'un processus d'influence mutuelle. La tendance à l'abstraction du français préfère les termes génériques et fonctionnels, définis par leur contexte, tandis que l'anglais s'oriente vers des termes plus spécifiques et personnalisés. Les termes « Leader » et « chef » sont plus ou moins correspondants, bien que « leader » mette l'accent sur les qualités morales, alors que « chef » insiste sur le statut social. « Dirigeant » a un sens générique, fonctionnel, qui ne trouve pas d'équivalent direct en anglais. En fonction du contexte, « dirigeant » se traduira par des termes plus spécifiques : *company head*, *CEO*, *executive*, *top executive*, *the executive group* (les dirigeants en tant que catégorie sociale), *leader*... Et cette liste n'est pas exhaustive. Certains termes composés

---

1. Cet article a bénéficié de la contribution de Jean-Louis Truel.

dénotent une tendance à la personnalisation, avec l'utilisation d'éléments qualificatifs comme « top » et « head ». Un autre terme générique, ayant une nette connotation administrative est « cadre » qui, selon le contexte, sera traduit par un ensemble de termes allant de *middle-manager* à *manager*, voire *executive*.

Les différences culturelles conditionnant la terminologie sont clairement liées à la différence des systèmes sociaux. En France, l'accent mis sur l'État en tant que régulateur social correspond à un ensemble de structures administratives affectées de noms à rallonge qui se réduisent, au moins pour les lecteurs anglophones, à des acronymes anonymes sans correspondant véritable dans le système anglais ou américain. Dans certains cas, on peut trouver un équivalent approximatif comme pour l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) avec la SEC (Security and Exchange Commission) ; à noter toutefois le problème supplémentaire causé par la différence de terminologie entre les États-Unis et la Grande-Bretagne où l'on parle alors de « Security and Exchange Supervisory Board ». Dans d'autres cas, il faudra recourir à une paraphrase, utilisant souvent le terme générique *authority*. DGI (Direction Générale des Impôts) : Tax authority. TRACFIN (Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits Financiers Clandestins) : Financial Squad/Authority. Ce ne sont que des exemples parmi d'autres. La même difficulté se retrouve quand on aborde le domaine de l'entreprise. En France, le système est plus codifié, donc plus différenciant, ce qui se traduit dans la langue par une panoplie plus large de termes. Par conséquent, le système américain de *board of directors and executive officers* n'est ni l'équivalent de Conseil d'administration et Président Directeur Général (ou Président et Directeur Général), ni de Conseil de surveillance et directoire. Ici encore, il faut recourir à une paraphrase explicative.

S'il est clair que la manière dont le traducteur aborde la terminologie nécessite une certaine inventivité, notamment dans la recherche

de paraphrases, son approche des idées doit avant tout être formelle. Il y a une formulation grammaticale à son point de départ (langue source) et à son point d'arrivée (langue cible). Au niveau le plus immédiat, le traducteur travaille sur des unités de sens, ou unités de traduction, qu'il doit transposer d'un système linguistique à un autre. Cette transposition s'opère en contexte, ces unités de base tirant leur signification de la phrase, du paragraphe, du document - article, livre etc. - et au-delà, car le contexte en question s'insère dans un continuum linguistico-culturel, passant par la littérature existante dans le domaine étudié, pour s'étendre à une tradition intellectuelle et culturelle sous-jacente.

Le traducteur entre en relation avec ce continuum à deux niveaux, exigeant de sa part deux types de compétence. D'une part, le traducteur se situe au niveau immédiat des unités de sens et de leur cadre grammatical, pour lesquels il doit trouver des équivalents exacts. Ceci nécessite une expérience de la linguistique pratique et une maîtrise approfondie du fonctionnement des deux langues. D'autre part, il doit être capable d'éclairer la phrase à traduire par la compréhension d'un contexte plus large, intégrant les thèmes et la stylistique du texte, ainsi que le domaine générique auquel il se rapporte. Ces exigences multiples plaident en faveur d'une approche collégiale pour effectuer la traduction. C'est ainsi que, dans le cas du présent ouvrage, les traducteurs ayant une expérience en économie et gestion ont travaillé en équipe avec ceux dont la spécialisation est plus littéraire et linguistique. Cela garantit que le niveau technique a été compris, mais aussi que la traduction se lit bien. On ne soulignera jamais assez l'importance d'une connaissance approfondie du contexte culturel pour arriver à une bonne traduction. La compétence culturelle du traducteur doit être aussi étendue que possible pour lui permettre de comprendre les différences de mentalités qui sous-tendent les deux langues.

Nous avons suggéré plus haut qu'idéalement le traducteur devrait être capable de lire dans les pensées pour savoir exactement ce que l'auteur a en tête et éviter ainsi toutes les ambiguïtés. En réalité, le bon traducteur doit faire encore mieux que lire dans les pensées : il doit se transformer en un Sherlock Holmes ou en un Simenon, familier dans l'art de la déduction textuelle. Un texte se réfère à ce qui peut être qualifié de structure pré-textuelle d'un document, autrement dit, la thématique de l'auteur et ses intentions stylistiques – quand l'auteur jette sur le papier les idées qu'il veut développer ainsi que l'ordonnancement et le style de la présentation.

Évidemment, on ne demande pas au traducteur de trouver des équivalences à ce stade virtuel du texte de l'auteur. Il ne peut rendre l'organisation générale des idées, comme l'aurait spontanément fait un auteur écrivant dans la langue cible. De ce fait, la traduction reste toujours une démarche incomplète. Par exemple, le traducteur ne peut changer l'ordre des phrases dans un paragraphe, ou des paragraphes dans un document, ce qui lui permettrait pourtant de retrouver une séquence d'idées plus authentiquement anglaise. Ce qui lui incombe est d'atténuer les effets de style qui ne passent pas dans la langue cible, tout en conservant assez de « couleur locale » propre aux structures de la langue source pour conserver la vigueur et le naturel de l'expression, indissociables du génie propre de chaque langue source.

Une caractéristique paradoxale de la langue française est que même si sa logique sous-jacente est ordonnée selon une dialectique ternaire, la rhétorique spontanée tend vers des contrastes binaires, une idée ou une série d'idées répondant à une autre idée ou série d'idées. À l'inverse, la langue anglaise préfère une structure plus diluée, les idées se succédant les unes aux autres avec un plus grand effet de continuité, mais en contrepartie, un plus grand danger de confusion. C'est pour ce type de rai-

son que l'on peut dire que le français est une langue plus intellectuelle, adaptée à la plupart des disciplines de pensée abstraite ou spéculative. La langue française met l'accent sur l'abstraction tirée de l'expérience (les faits), tandis que l'anglais préfère traduire l'expérience par la description. Cette généralisation peut paraître simplificatrice, mais tout traducteur familier avec les deux langues sait qu'elle reflète bien la réalité.

Le premier paragraphe de l'un des articles du présent ouvrage est structuré autour de deux phrases qui se répondent : au début : « Les décennies précédentes furent largement celles des cadres. », puis, au milieu du paragraphe : « Les décennies qui s'annoncent seront-elles celles des dirigeants ? ». Le français utilise de manière très libre le questionnement rhétorique avec sa structure binaire d'une question et d'une réponse implicite. Cette forme rhétorique est moins fréquente en anglais, où le point d'interrogation est réservé à une question effective. Le plus souvent, le traducteur reprend le questionnement rhétorique pour conserver la « couleur locale », comme souligné plus haut. Cependant, si l'auteur accumule les questions de ce type, il convient d'en atténuer l'effet, afin d'éviter une impression d'artifice.

De même, le français affiche une prédilection pour des listes de termes se répondant et qui, du point de vue de l'anglais, semblent souvent introduites de façon abrupte. La deuxième phrase de l'article mentionné ci-dessus en est une excellente illustration : « Les décennies précédentes furent largement celles des cadres. La formation des cadres, leur sélection, leur gestion, la réalité de leur mission, leur statut, leur devoir et leurs privilèges... Autant de thèmes qui ont largement alimenté débats et controverses et nourri une intense littérature. » On peut atténuer l'effet trop abrupt d'une transposition directe en anglais, en renversant l'ordre de la phrase : « *This lead to wide debate and controversy fuelling a vigorous body of literature covering such themes as, the training of*

*managers, the way they are managed, their effective mission, their status, etc.»*

Le traducteur s'attachant à intégrer les considérations stylistiques générales ne doit pas moins rester vigilant au niveau premier des équivalences lexicales et grammaticales. Les « faux amis », qui font les délices de la traduction entre le français et l'anglais, peuvent prendre en traître le traducteur le plus expérimenté. Il y a « faux ami » quand un mot a la même forme et la même étymologie, mais a pris des sens différents dans les deux langues. Il y a dans le présent ouvrage des termes récurrents qui doivent être traduits avec précaution. « Patron » est un faux ami total qui ne trompera pas le traducteur le plus novice. En anglais, *my patron* est « mon bienfaiteur » et non « mon chef » ! Le terme français « ingénieur », qui s'inscrit dans la thématique de l'ouvrage, est plus difficile à appréhender. À l'inverse de « patron », c'est un faux ami partiel, et même le traducteur le plus expérimenté peut ne pas voir quand les sens correspondent et quand ils ne correspondent pas. « Ingénieur électronicien » est bien rendu par *electronic engineer*, mais on ne peut traduire « Ingénieur d'affaires » par *business engineer*. En anglais, le terme a un usage plus restrictif, qui reste plus proche de sa racine étymologique *engin*, traduisant un dispositif physique ou un processus. En français, « ingénieur » a pris un sens plus large, par extension métaphorique, pour indiquer « celui qui traite un processus, physique ou autre ».

L'exemple du terme « *engineer* », qui en anglais reste plus fidèle à l'image littérale de sa racine étymologique, est à rapprocher d'une importante différence stylistique entre les deux langues : l'utilisation des images et des tournures de phrase métaphoriques. La langue française a une inclinaison spontanée à s'abstraire de l'expérience en faveur des faits et des idées, ce qu'elle compense en utilisant des images délibérément terre à terre pour exprimer des processus ou des idées. Mais, pour l'esprit français, l'idée fusionne avec l'image, en prend pos-

session. Pour prendre un exemple de la vie quotidienne, un Anglais ou un Américain se promenant dans un parc sera surpris de voir un panneau « pelouse au repos ». Pour un Anglo-Saxon, une pelouse ne prend pas de repos et notre promeneur pensera probablement que cette *pathetic fallacy* (figure consistant à prêter des caractéristiques humaines à des éléments naturels inanimés) mériterait une utilisation plus romantique !

Un concept métaphorique intéressant en français, tiré de la thématique du présent ouvrage, est la panne de l'ascenseur social. Nous avons ici une expression relativement courante et reconnue en français, l'ascenseur social, qui cause plusieurs difficultés au traducteur. Premièrement, il est confronté à la différence entre l'anglais britannique et l'anglais américain. L'ascenseur se traduit par *lift* dans le premier cas et par *elevator* dans le second. La traduction littérale de l'image en « *the breakdown of the social lift/ elevator* » passe mal en anglais, pour la même raison qui fait que la vue d'une « pelouse au repos » semble inadaptée. La tendance descriptive de la langue anglaise lui fait percevoir l'image de manière trop immédiate et littérale, créant une trop grande distance entre elle et l'idée sous-jacente et rendant impossible tout effet de fusion. *Social elevator* serait un peu plus approprié, l'idée et l'image étant plus proches, mais ce n'est pas une expression proverbiale, même en anglais américain. *Social ladder* est probablement l'équivalent métaphorique le plus proche et, dans le contexte de l'article, le lecteur anglophone saisira peut-être l'idée exprimée en français. Toutefois, les connotations de *social ladder* ne correspondent pas tout à fait à l'expression française. Cette expression implique une mobilité sociale dans les deux sens, tandis que l'image de l'ascenseur est en sens unique.

L'expression « *breakdown* » nous renvoie à l'une des ressources descriptives les plus fondamentales de la langue anglaise : les verbes composés, ou *phrasal verbs* (*go on, get up, look*



*across, break down, etc.*). Dans l'expression ci-dessus, *breakdown* est la forme substantivée du verbe *to breakdown* (« tomber en panne »). Une autre généralisation, parfois un peu hâtive mais souvent utile, est de constater que l'anglais est une langue centrée sur le verbe, tandis que le français est une langue s'articulant autour du nom. Dans l'expression française, le concept est entièrement nominal, la panne, le verbe n'existant que sous sa forme négative, dépanner. En anglais, c'est le verbe qui est substantivé. L'expression verbale est l'une des clés de l'anglais idiomatique, mais c'est une structure contraire au génie de la langue française. Ici encore, l'anglais préfère la description, le français, la définition : *He flew across the Channel* (« il a traversé la Manche en avion »), *He thought out the problem* (« il a résolu le problème »). L'anglais met en avant la manière plutôt que le résultat. Le français, plus analytique, va directement au résultat, la manière étant subordonnée, voire implicite. Le verbe pronominal, si caractéristique du français, se rend souvent par un verbe composé (*phrasal verb*) : « *Les entreprises s'appliquent ainsi à une déstructuration partielle du groupe des cadres* ». Les verbes pronominaux tirent souvent leur sens exact du contexte et le traducteur doit veiller à respecter les nuances qui s'en dégagent. C'est ainsi que le traducteur pourrait être tenté de rendre par *Businesses are taking care to dismantle...*, alors que le sens exact se rend par *Businesses are setting about a partial dismantling...*

On peut facilement distinguer les bonnes des moins bonnes traductions. Dans le dernier cas, on risque confusion et perte de sens. Dans la mesure où le sens originel est respecté, on voit bien la différence entre un résultat fade et dépourvu d'intérêt et un travail de qualité qui, tout en étant fidèle au texte source, a son relief et sa vigueur propres. Pour produire un tel niveau de qualité, le traducteur doit posséder cette dimension supplémentaire que lui confèrera un sens littéraire développé. Il aura ainsi le sens de l'équilibre, du rythme et de l'harmonie de ce qui est à la fois une démonstration logi-

que et une composition littéraire. Dans un monde hyper-scientiste, la dimension esthétique est souvent marginalisée, avec comme conséquence le risque de perdre une certaine dimension humaine. Une communication à l'échelle humaine est une communication agréable et si un auteur veut convaincre, il aura tort de négliger de plaire. En français, une grammaire et une syntaxe plus formellement ordonnées qu'en anglais et une tradition éducative mettant l'accent sur la dissertation, ont favorisé le développement du sens de la rhétorique. Chacune des contributions du présent ouvrage a sa propre cohérence rhétorique, ce que le traducteur compétent sera capable de mettre en valeur dans la version traduite.

En premier lieu, il doit s'assurer que l'introduction et la conclusion (pas nécessairement limitées au premier et au dernier paragraphe) retrouvent leur plein impact dans la version anglaise. Du fait de sa relative brièveté, un article a un peu la structure d'une composition théâtrale. Le traducteur doit bien saisir les temps forts de l'argumentation, qui peuvent se traduire par une plus forte densité de la pensée, ou une certaine intensité émotionnelle. Cette dernière s'exprime par une structure de phrase plus complexe, ou au contraire, par un effet de simplicité transparente. Ces passages peuvent également comporter une accélération ou un ralentissement du rythme de la phrase ou l'usage d'une citation d'autorité. Les titres méritent aussi une attention particulière, notamment ceux qui ont un impact suggestif fort. C'est ainsi que « *Dirigeants : n'oubliez pas la technologie !* », a été rendu par *Advice To Top Executives : Keep An Eye On Technology !*

Si le traducteur trouve des solutions appropriées pour rendre compte des points essentiels d'un article, il a toutes les chances de souligner l'intérêt thématique majeur et, par une bonne adéquation avec la pensée de l'auteur, de garantir une grande qualité d'ensemble. Une citation qui se réfère à l'un des grands moments de l'histoire de France peut être le fil rouge de cet

ouvrage. Comparant le commandement militaire à la dirigeance d'entreprise, un auteur cite Napoléon : « *La guerre est un art simple et tout d'application* ». On peut rendre par : *The art of war is simple and entirely an applied one* ou *War is a simple art and all in the application* ou encore *The art of war is simple,*

*consisting entirely in practical application.* Quelle version choisir ? On peut hésiter. Mais, après tout, la traduction est un art avant d'être une science, et l'art laisse la place au choix. Le choix que doit effectuer le traducteur est aussi un défi.

# La convergence internationale des systèmes de gouvernance

Jérôme CABY

En dépit de la convergence des recommandations pratiques et théoriques, les études consacrées à la comparaison des systèmes de gouvernance dans les pays développés mettent en évidence des situations contrastées. Nous comparons les systèmes nationaux de gouvernance au travers de deux questions : quelles sont les explications envisageables pour justifier les écarts ? Devrait-on observer une convergence des différents systèmes de gouvernance à plus ou moins long terme ?

## Introduction

L'enquête 2003 sur la gouvernance d'entreprise de Heidrick et Struggles dépeint la composition et le fonctionnement des conseils d'administration des 296 plus grandes entreprises européennes comme de plus en plus homogènes et alignés sur de « bonnes pratiques » internationales normalisées. Pourtant, des analyses approfondies questionnent cette convergence des modes de gouvernance et, plus généralement, des systèmes financiers internationaux et s'interrogent sur sa pertinence.

La nature de ce débat reflète une évolution majeure des préoccupations. Pendant des années, l'essentiel du débat économique a revêtu une coloration idéologique, où les partisans d'une économie administrée d'obédience marxiste s'opposaient à ceux d'une économie libérale. Aujourd'hui, le choix d'une économie libérale est partagé par la plupart des pays, y compris les États qui se réclament toujours du

communisme comme la Chine. Les mouvements anti-mondialisation, en dépit de leurs discours parfois teintés de marxisme, militent pour une concurrence plus humaine et utilisent des armes typiquement capitalistes comme le boycott. Si le débat demeure, il se situe dans une optique concurrentielle de marché. Cette évolution a fait se déplacer les préoccupations qui concernent désormais le mode de fonctionnement de la forme la plus représentative de l'univers concurrentiel, l'entreprise, tant d'un point de vue microéconomique que macroéconomique.

Celle-ci a fait l'objet de l'attention des chercheurs académiques depuis fort longtemps. Dès 1932, Berle & Means ont identifié ce qui leur semblait être le mode d'organisation appelé à devenir majoritaire : l'entreprise dite « managériale ». Elle présente deux caractéristiques principales : une direction professionnalisée ne détenant pas le contrôle patrimonial de l'entreprise et un

actionnariat dispersé. Dans cette optique, cette forme d'organisation de l'entreprise est supposée supérieure aux autres, en termes d'efficacité économique car elle permettrait d'obtenir la meilleure allocation des ressources.

Pour autant, le fonctionnement opérationnel de cette entreprise « managériale » ne s'est pas avéré aussi bénéfique que prévu et ses performances ont déçu. Dans la foulée des travaux fondateurs sur la théorie de l'agence, l'opportunisme des dirigeants a été mis en avant pour expliquer ses insuffisances. Pour lutter contre celui-ci, la gouvernance d'entreprise, traduction concrète des prescriptions de la théorie de l'agence, met en jeu des leviers d'alignement du comportement des dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires. Cette conception centrée sur les intérêts des actionnaires et adaptée à la firme « managériale » a connu un développement sans précédent au cours des dernières années et s'est répandue dans l'ensemble des pays industrialisés. De nombreux rapports et guides de bonnes pratiques, publiés au travers du monde, sur la gouvernance des entreprises ont d'ailleurs contribué à cette expansion (les rapports Viénot I et II [1995, 1999] et Bouton [2002] en France).

En dépit de la convergence des recommandations pratiques et théoriques, les études consacrées à la comparaison des systèmes de gouvernance dans les pays industrialisés mettent en évidence des situations contrastées et souvent très différentes de celles auxquelles on pouvait légitimement s'attendre :

- la firme managériale est loin d'être universelle et prédomine essentiellement aux États-Unis et dans les pays anglo-saxons ;
- de nombreuses firmes parmi les plus importantes sont contrôlées par des familles et, dans ce cas, il y a une faible séparation entre le contrôle et le management. Cette situation est typique de l'Europe continentale ;
- le contrôle par l'État de firmes cotées est répandu ;
- le contrôle par des banques est inhabituel.

Ces constats relayés de façon systématique par l'ensemble des études comparatives consacrées à la géographie du capital des entreprises et l'ampleur des écarts de développement entre les marchés financiers nationaux indiquent la coexistence de systèmes de gouvernance différents dans des pays au développement économique similaire. Deux grandes questions peuvent alors être posées :

- quelles sont les explications envisageables pour justifier ces écarts ?
- devrait-on observer une convergence des différents systèmes de gouvernance à plus ou moins long terme ?

### Explications à la co-existence de systèmes de gouvernance différenciés

Traditionnellement, la distinction entre les pays anglo-saxons et les pays d'Europe continentale a été exprimée en termes de structure avec respectivement des systèmes régulés par le marché ou par les banques. Plus récemment, cette distinction a été dépassée et deux explications principales ont été proposées respectivement en termes juridiques et politiques.

#### *La protection des investisseurs*

À partir de 1997-1998, un groupe principalement composé de quatre chercheurs américains (R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer et R.W. Vishny, ou LLSV) a déplacé le débat sur les différences internationales vers la protection des investisseurs, considérée comme un facteur déterminant des rôles respectifs joués par les banques et les marchés de capitaux. Ils ont ainsi indiqué que l'essentiel des différences entre les systèmes de gouvernance autour du monde résulte des écarts dans la nature des obligations légales des dirigeants vis-à-vis des investisseurs ainsi que des différences dans la façon dont les tribunaux font appliquer et interprètent ces obligations.

Ils ont examiné empiriquement les différences, selon les pays, entre les protections légales

des investisseurs ainsi qu'entre la qualité de l'application de ces lois et l'influence de ces variations sur la géographie du capital. Ils ont distingué trois traditions juridiques : la tradition jurisprudentielle britannique (18 pays), la tradition civile française (21 pays) et la tradition civile germano-scandinave (10 pays). Les classements obtenus sont révélateurs.

Les classements qualitatifs des traditions juridiques <sup>1</sup>		
	Protection légale	Application juridique
Tradition britannique	1	2
Tradition française	3	3
Tradition germano-scandinave	2	1

1. La tradition la plus efficace est classée 1 et ainsi de suite.

En outre, les résultats obtenus confortent l'hypothèse d'un arbitrage entre, d'une part, les protections légales des investisseurs et la qualité de l'application de ces lois et, d'autre part, la présence de gros actionnaires. En effet, la concentration de l'actionnariat est la plus forte dans les pays de tradition juridique française et une bonne normalisation comptable, une bonne protection des investisseurs et une bonne application des lois sont négativement corrélées avec la concentration de l'actionnariat.

Leurs investigations empiriques sur la géographie du capital des entreprises ont aussi permis d'observer que :

- les entreprises au capital diffus sont mieux représentées dans les pays qui offrent une bonne protection des actionnaires ;

- le contrôle familial est plus commun dans les pays avec une faible protection des droits des actionnaires ;
- le contrôle par l'État de firmes cotées est répandu, en particulier si la protection des actionnaires est faible ;

Les travaux de LLSV ont ouvert la voie à de très nombreux travaux empiriques comparatifs qui, dans l'ensemble, confirment le caractère explicatif du degré de protection des actionnaires.

### *Inter à trouver*

M.J. Roe a aussi distingué les États-Unis, où la grande firme cotée à l'actionnariat peu concentré domine, de l'Europe continentale où l'actionnariat est concentré. Cependant, il apporte une explication en des termes politiques et non juridiques.

Selon lui, c'est l'absence ou la présence d'un choix politique social-démocrate qui détermine les différences. Les social-démocraties privilégient la stabilité de l'emploi<sup>1</sup>, encouragent le désalignement avec l'intérêt des actionnaires et, par conséquent, proposent des normes actionnariales plus faibles, ce qui se traduit par des coûts d'agence plus élevés. La concentration du capital est alors un moyen de contourner ce contexte car, en l'absence d'autres incitations, c'est le seul mode de gouvernance à même de réduire les coûts d'agence au détriment des actionnaires. C'est ce qui s'est produit en Europe continentale. *A contrario*, l'absence d'une idéologie sociale-démocrate aux États-Unis a permis l'émergence de la firme « managériale ».

M.J. Roe a testé empiriquement ses assertions, en mesurant avec succès la forte corrélation entre la concentration du capital des grandes entreprises cotées et la position politique (de gauche à droite), ainsi qu'entre les

1. Les social-démocraties ont pour objectif de maintenir un pacte social entre les classes où une plus grande égalité est échangée contre une efficacité réduite.

inégalités de revenu et l'importance des marchés financiers de 16 pays développés.

### *L'explication politique prend le pas sur l'explication juridique*

De nombreux pays, tels l'Allemagne ou la France, ont une bonne législation contractuelle sans qu'il y ait beaucoup de sociétés cotées. De même, des lois favorables à l'actionnariat ne constituent pas un pré-requis historique comme le développement américain le montre (les lois américaines clés datent de 1933 et 1934 après l'expansion des sociétés cotées et de l'actionnariat diffus).

Le problème n'est pas de savoir si l'environnement législatif est ou non pertinent. Une fois qu'un niveau minimum est atteint, les marchés financiers peuvent démarrer et l'ajustement légal se produira plus tard, la loi est moins un déterminant des institutions que leur résultat. C'est ce qui est arrivé aux États-Unis.

Enfin, une bonne protection juridique des investisseurs est certes compatible avec un actionnariat dispersé, mais aussi avec un actionnariat concentré, car les actionnaires minoritaires sont mieux protégés des expropriations des actionnaires majoritaires et des erreurs managériales.

### *D'autres facteurs émergent*

Néanmoins, l'explication politique n'est pas non plus exempte de critiques. Par exemple, le Royaume-Uni peut être à la fois une bonne et une mauvaise illustration, la social-démocratie ayant longtemps prévalu dans ce pays, sans pour autant avoir assisté à une concentration du capital, puis, plus récemment, à sa décline à la faveur des évolutions politiques.

De façon plus globale, plusieurs démarches théoriques contestent le poids des explications juridiques et politiques. Des facteurs comme les dotations en ressources naturelles, l'état sanitaire, la religion, la culture nationale, la place de

la confiance ou les complémentarités institutionnelles sont avancés et parfois empiriquement testés comme plus explicatifs.

### **L'éventualité d'une convergence des systèmes de gouvernance**

La convergence des systèmes de gouvernance suppose l'existence d'un modèle supérieur aux autres, autrement dit plus efficace économiquement. L'éventualité de cette évolution renvoie à un alignement de l'ensemble des pays sur l'exemple anglo-américain, c'est-à-dire, des entreprises ayant massivement recours aux marchés financiers, à l'actionnariat diffus dans le cadre d'une gouvernance actionnariale. Diverses opinions quant à l'opportunité d'une telle évolution, à la vitesse souhaitable de celle-ci ou encore aux conditions nécessaires ont été exprimées et rarement testées.

### *Les structures d'actionnariat divergentes*

LLSV reconnaissent que les structures d'actionnariat divergentes constatées, notamment dans les pays de tradition civile représentent une réponse équilibrée aux environnements légaux domestiques dans lesquels les entreprises opèrent.

Mais, ils appellent une évolution vers le modèle orthodoxe de la gouvernance, en demandant des réformes légales radicales destinées à protéger les actionnaires minoritaires. Celle-ci leur paraît, d'une part, souhaitable car elle permet une meilleure allocation des ressources et, *in fine*, une meilleure efficacité économique et, d'autre part, incontournable, car la convergence est déjà très avancée dans la mesure où un consensus mondial s'est dégagé sur la nécessité de gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires qu'ils détiennent le contrôle ou qu'il soient minoritaires.



### *La concurrence pour l'obtention de fonds*

LLSV indiquent que la concurrence pour l'obtention de fonds devrait conduire de toute façon à une convergence. En effet, cette concurrence favorise les entreprises les plus transparentes et les plus soucieuses des intérêts des actionnaires minoritaires. On note d'ailleurs que les pays offrant les plus grandes garanties légales ont les marchés financiers les plus développés. Cet accès plus aisé à des ressources financières constitue un avantage concurrentiel qui devrait conduire les autres entreprises à s'aligner. L'émission de plus en plus fréquente par des entreprises étrangères d'ADR (American Depository Receipts) à New York est, selon ces auteurs, symptomatique de ce mouvement.

De plus, cette convergence est renforcée par la faillite des modèles concurrents (orientés vers le management, les salariés ou l'État), la pression concurrentielle du commerce international et l'émergence d'une classe d'actionnaires.

### *Une convergence est à l'œuvre*

M.J. Roe constate aussi qu'une convergence est à l'œuvre. En premier lieu, il note que les évolutions politiques en Europe sont en faveur de la droite, non pas que l'ensemble des gouvernements soit issu de mouvements qui se revendiquent comme tel, mais parce que les partis de gauche sont moins hostiles aux actionnaires et moins interventionnistes. De ce fait, l'actionnariat dispersé est devenu plus envisageable.

En second lieu, l'intégration économique des marchés de biens et services européens a accru leur intensité concurrentielle et a augmenté la pression pour améliorer les normes actionnariales.

### *Rôle des forces économiques et politiques historiques*

Les forces économiques et politiques historiques peuvent ralentir ou infirmer cette convergence et des différences persister, même en

l'absence d'efficacité économique. En effet, les structures économiques d'un pays dépendent de celles qu'il a eues dans le passé et en dépit de pressions pour converger, la « trajectoire » passée, notamment en termes de géographie du capital et de droit des sociétés, contraint les évolutions futures. Si l'on améliore seulement une composante institutionnelle, on risque d'affecter négativement l'efficacité de l'ensemble, et il est difficile à un pays d'emprunter une pratique particulière et d'espérer qu'elle agisse de façon similaire lorsqu'elle est transplantée dans un autre contexte.

### *Les nécessaires complémentarités institutionnelles*

Les travaux de Hall et Soskice sur les variétés du capitalisme ou de Aoki sur la comparaison des systèmes de gouvernance insistent sur les nécessaires complémentarités (et équilibres) institutionnelles.

On ne peut se focaliser sur une institution isolée, mais sur l'ensemble des normes sociales sous-jacentes aux régulations nationales, le degré de concentration du capital n'est pas le meilleur moyen de distinguer les modèles anglo-saxons et européens. Un niveau de comparaison plus pertinent devrait prendre en compte les conditions du marché du travail, les processus d'innovation, les caractéristiques du système financier, les comportements d'épargne ou la formation des salariés.

La domination américaine dans les NTIC pourrait alors s'expliquer comme le résultat de la flexibilité du marché de l'emploi et de la facilité pour les nouveaux projets à obtenir des fonds des marchés financiers. La force du Japon dans les technologies audiovisuelles proviendrait de l'organisation du travail et du soutien bancaire.

Dans la même veine, la banque-industrie allemande aurait été un élément déterminant du succès dans les domaines des machines-outils et de la chimie qui réclament des investissements lourds. La focalisation sur le capital humain,

spécifique en Allemagne et au Japon, soutient une production fondée sur l'apprentissage technologique, l'innovation incrémentale, une production de grande qualité, secteurs dans lesquels ces économies sont spécialisées. Par contraste, la focalisation des États-Unis sur la mobilité des ressources et sur des récompenses élevées à court terme dirige ses ressources vers les ruptures technologiques.

### *Concevoir les systèmes de gouvernance dans un cadre dynamique*

Bien qu'actuellement des arguments anglo-saxons fondés sur la valeur actionnariale trouvent une certaine résonance, notamment en Europe, on ne peut en déduire que les systèmes de gouvernance européens vont s'aligner parfaitement et durablement sur le capitalisme américain. On ne peut affirmer la supériorité d'un système, notamment en termes d'efficacité économique, par rapport aux autres de façon définitive et si le « modèle » américain semble exemplaire, il convient de se rappeler que, il y a quelques années, il s'agissait du modèle japonais qui a depuis connu de nombreux avatars.

Il est nécessaire de concevoir les systèmes de gouvernance dans un cadre dynamique et non statique comme c'est souvent le cas. Dans la mesure où les équilibres constatés sont efficaces économiquement et acceptables socialement (et inversement), la convergence vers un modèle unique n'est pas inéluctable.

### *La convergence n'est qu'apparente*

R.J. Gilson souligne d'ailleurs qu'il n'est pas nécessaire de constater de convergence formelle, si chaque système de gouvernance est en mesure de faire preuve de suffisamment de flexibilité fonctionnelle comme, par exemple, licencier un dirigeant incompétent. Aussi, des optima multiples pourraient-ils cohabiter. Les changements structurels induisent des coûts importants et se heurtent à la résistance de groupes d'intérêt qui rendent difficile ce type

d'évolution. L'ensemble de ses constats le conduit à douter d'une convergence totale en dépit d'évolutions ponctuelles.

Au-delà des conceptualisations théoriques, quelques études (souvent parcellaires) tentent d'apporter des éléments de preuve. Seule une étude empirique de K. Palepu, T. Khanna et J. Kogan adopte un point de vue général, en testant la convergence vers le modèle américain du fait de la mondialisation. Ils constatent sur 49 pays (dont 24 développés) que « *la globalisation a conduit à l'adoption de standards de gouvernance communs, mais que ceux-ci ne sont pas réellement appliqués* ».

Autrement dit, la convergence n'est qu'apparente. En outre, cette convergence *de jure* n'est pas alignée sur les standards américains, il s'agit de mouvements régionaux spécifiques entre des pays développés et interdépendants économiquement. D'autres études empiriques plus spécifiques montrent que les entreprises d'un pays sont d'autant plus performantes que leur gouvernance est proche de l'idéal type national.

### **Conclusion**

Les convergences formelles observées des modes de gouvernance, en particulier en France, renverraient à une hybridation du modèle de gouvernance national, qui tout en conservant un certain nombre de ses traits traditionnels, comme la prégnance de l'actionnariat familial en Europe, adopterait des caractéristiques exogènes qui pourraient contribuer à une amélioration du système, sans pour autant que la convergence ne soit réelle.

Si l'on compare les situations allemandes et françaises, on constate des divergences marquées. La France est plus attractive pour les investisseurs anglo-saxons que l'Allemagne. Les fournisseurs de capitaux doivent y offrir une rente aux parties prenantes (les salariés principalement), pour aligner leurs intérêts sur les leurs, et non seulement aux dirigeants.

Il est néanmoins difficile d'en conclure que la France et l'Allemagne ont choisi des voies complètement différentes. La concentration du capital reste importante dans les deux pays et ne semble pas en voie de disparition, tandis que les salariés occupent toujours une place notable

dans la gouvernance, voire en progression. L'hybridation de leurs systèmes de gouvernance apparaît simplement différente et dépend des conditions historiques initiales, ce qui renforce la thèse de la dépendance de sentier et des nécessaires complémentarités institutionnelles.

### Bibliographie

Aoki M., *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, 2001.

Caby J., Hirigoyen G., *La création de valeur de l'entreprise*, Économica, 3<sup>e</sup> éd., 2005.

Charreaux G., « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ». *Cahier de Recherche*, Fargo, Université de Bourgogne, 2004.

Gordon J.N., Roe M.J. (eds), *Convergence and Persistence in Corporate Governance*, Cambridge University Press, 2004.

Roe M.J., *Political Determinants of Corporate Governance*, Oxford University Press, 2003.

# Gouvernement des entreprises

Pierre-Yves GOMEZ

Les questions posées par le nouveau gouvernement des entreprises modifient et continueront de modifier fortement le rôle du dirigeant. Avec la massification de l'actionnariat, le lien entre la fonction de *dirigeance* et celle de *gouvernance* n'est pas aussi simple qu'il l'était jusque dans les années 1980. Nous montrons ce qui a changé, pourquoi et en quoi la fonction de dirigeant demandera davantage d'habileté politique que de savoir-faire technique dans les prochaines décennies.

## Introduction

Qui autorise un homme ou une femme à exercer l'autorité sur des dizaines ou des milliers de salariés, à engager l'entreprise dans des options stratégiques ou à conclure des alliances et des fusions ? Cette question se pose pour le dirigeant d'un État comme pour celui de toute communauté humaine. De manière identique, elle se pose donc pour un dirigeant d'entreprise. Au-delà de ses talents et de ses compétences, de son charisme et de son expérience, il existe un système social qui le désigne plutôt qu'un autre pour exercer la magistrature suprême dans l'entreprise ; le droit pour définir son pouvoir et des instances de régulation (assemblées, comités, conseils) le limitent.

Le gouvernement des entreprises, ou *corporate governance*, est l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir du dirigeant. Si celui-ci peut imposer son autorité face à ses salariés, ses banquiers ou les tiers de l'entreprise, c'est parce que tous reconnaissent sa légitimité. Cette dernière lui

est accordée par le système de gouvernement d'entreprise qui permet sa désignation, son contrôle et son évaluation. Mieux, plus cette légitimité est établie, plus ses décisions font autorité et deviennent efficaces. Il est donc difficile de comprendre la fonction de dirigeant et son exercice sans faire référence au gouvernement d'entreprise concret auquel elle réfère.

## Fondements du gouvernement des entreprises modernes

Contrairement à une idée reçue, la question du gouvernement des entreprises n'est pas née dans les années 1990 avec les rapports Cadbury (1992) en Grande-Bretagne ou Viénot en France (1995). En fait, depuis l'origine du capitalisme, on s'est interrogé sur la manière de gouverner ces organisations nouvelles que sont les entreprises privées, car le capitalisme a constitué une rupture profonde dans l'histoire des organisations. Il se fonde, en effet, sur deux principes originaux.

### *Premier principe du capitalisme*

La souveraineté sur un bien est assurée non par la coutume, le besoin ou l'honneur, mais par les droits de propriété que l'on détient et qui sont garantis par la puissance publique. La propriété privée, ainsi, est au fondement de la société moderne. Au point d'apparaître au même niveau que la liberté et l'égalité comme un pilier de la Déclaration des droits de l'Homme.

### *Second principe du capitalisme*

L'entreprise peut être un objet de propriété privée. En d'autres termes, ce n'est pas une communauté humaine ou politique comparable à une cité ou un État. C'est un bien, dont la propriété, appelée « capital », est divisée en parts ou en actions. C'est ainsi que naît le capitalisme, c'est-à-dire le système économique et politique qui considère que l'entreprise est un bien marchand, échangeable et évaluable sur le marché du capital. C'est une véritable révolution dans l'Histoire humaine, car, à partir de ce moment, une organisation peut être dirigée et développée selon des intérêts différents des membres qui y travaillent et qui restent libres d'y demeurer ou d'en partir.

### *Comprendre le gouvernement des entreprises à partir de ces deux principes*

Ce nouveau régime a généré d'innombrables critiques et controverses, notamment associées au marxisme, qui vise à faire de l'entreprise un lieu de production collectif. Pourtant, à la fin du <sup>xx</sup>e siècle, et non sans des aménagements plus ou moins importants selon les zones économiques (fortes interventions publiques en France et en Grande-Bretagne ; principes de cogestion en Allemagne ; capitalisme croisé sous forme de *keiretsu* au Japon, etc.), on peut dire que les deux principes fondant le capitalisme se sont imposés partout, y compris dans les nouveaux pays émergents. C'est donc à partir d'eux qu'il faut comprendre la façon dont la question du gouvernement des entreprises se pose aux dirigeants.

### *Droit de souveraineté des actionnaires*

Du premier principe, celui de la propriété privée, il ressort que les propriétaires ou actionnaires ont, juridiquement, un droit de souveraineté sur la destinée de l'entreprise. C'est ce que rappelle la *shareholder theory*, qui n'est que l'application à l'entreprise d'une règle plus générale qui fonde nos sociétés modernes, comme nous l'avons dit, et qui lie la souveraineté sur les choses à leur propriété privée.

Une alternative à cette vue se développe, depuis les années 1990, la *stakeholder theory* initiée par le chercheur américain Edward Freeman, dès 1984. Elle cherche à établir la légitimité de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise sur les prises de décision essentielles. Selon cette théorie, salariés, clients, fournisseurs, État, banquiers et actionnaires doivent être associés au devenir de l'entreprise pour que le pouvoir du dirigeant soit vraiment légitime. Dans ce cadre, les actionnaires ne sont que des parties prenantes parmi d'autres.

### *Shareholder theory vs stakeholder theory*

La controverse actuelle, entre tenants de la *shareholder theory* et tenants de la *stakeholder theory*, n'est pas toujours très bien posée. En effet, il n'est pas discutable que les prises de décision dans une entreprise font intervenir les avis et les intérêts de différentes parties-prenantes. Un dirigeant peut difficilement faire fi de la réaction de ses salariés ou de ses clients, lorsqu'il prend une décision qui les implique. De même, l'opinion publique ne peut être négligée dans un monde où la réputation est devenue essentielle. En ce sens, la *stakeholder theory* est dans le vrai : toutes les parties prenantes influent sur la prise de décision et doivent être prises en compte.

### **Comment établir la souveraineté des parties prenantes sur l'entreprise**

En effet, au nom de quoi serait-elle fondée ? Comment les pouvoirs seraient-ils répartis et exercés entre les parties ? Sauf à remettre en

cause ce pilier de la société moderne qu'est la souveraineté fondée par la propriété privée, ce qui relève d'un enjeu idéologique plus général, on voit mal comment, en dernière analyse, ce ne serait pas les actionnaires propriétaires qui trancheraient et détermineraient les décisions stratégiques sur les entreprises, de par le droit que leur procurent leurs actions.

La théorie économique libérale a tâché de montrer que ce principe juridique discutable était économiquement justifié. Des chercheurs comme Armen Alchian ou Harold Demsetz ont ainsi établi un raisonnement devenu canonique, la théorie de « la créance résiduelle ». Comme les actionnaires sont rémunérés par les dividendes, et que ceux-ci n'existent que si l'entreprise dégage des profits, il résulte que les actionnaires ont intérêt à ce que l'entreprise soit bien gérée et profitable. Comme les actionnaires souverains ne sont rémunérés que si l'entreprise fonctionne au mieux, cela expliquerait la supériorité de l'entreprise privée sur les autres formes d'entreprise (coopératives, entreprises publiques, etc.) et donc le droit des actionnaires.

### **Du gouvernement familial au gouvernement managérial**

Pourtant, pendant la plus grande partie du capitalisme, l'actionnariat a joué un rôle secondaire. Longtemps, les entreprises ont été la propriété de leurs fondateurs ou des familles de ceux-ci. Ainsi, au XIX<sup>e</sup> siècle, l'immense majorité des entreprises avaient la forme de commandite : le dirigeant avait le statut de commerçant. Irrévocable, il était aussi responsable infiniment sur ses biens personnels des dettes de l'entreprise. La bonne gestion de l'entreprise se confondait donc, par nature, avec les intérêts de ses propriétaires dirigeants. Le conseil d'administration était un cabinet privé, composé de membres de la famille ou de proches.

#### *L'essor des sociétés de capitaux*

Pourtant, à partir de 1900, les sociétés de capitaux ont pris leur essor, jusqu'à devenir

la forme juridique majoritaire vers 1930 et, aujourd'hui, la forme quasi exclusive.

Dans une société de capitaux, la propriété est anonyme et les actionnaires sont responsables dans la limite de leurs apports, qui peuvent être minimes. Apporteurs de fonds, ils peuvent ne plus avoir d'intérêt personnel pour l'objet de la société. Les titres de propriété s'échangent librement, anonymement et sans restriction sur les marchés.

Cette évolution a été rendue indispensable lors du développement de la production de masse, nécessitant d'énormes investissements et donc le recours massif à des capitaux. Peu d'individus ou de familles ont alors été capables de suivre le mouvement de capitalisation. Cela a conduit à établir une déconnexion de plus en plus forte entre les propriétaires des entreprises et ceux qui les dirigent. Cette déconnexion s'est faite au bénéfice des dirigeants.

#### *Le rôle prépondérant des dirigeants*

Dans des entreprises de plus en plus complexes, les dirigeants, qui n'étaient plus propriétaires, se sont mis à exercer une fonction autonome et reconnue comme telle : celle d'experts en management.

Les grands théoriciens de cette évolution, les Américains Adolf Bearle et Gardiner Means, publient, en 1932 un ouvrage qui fait encore référence : *The Modern Corporation*. Au même moment, le nouveau rôle du dirigeant est décrit par Chester Barnard dans une autre référence publiée en 1938 : *The Function of Executive*. La légitimité du dirigeant ne vient ni de sa fortune, ni de sa propriété, ni de son héritage, mais de sa compétence de gestionnaire. Le savoir lui donne le pouvoir.

#### *L'émergence des dirigeants-managers*

Après la Seconde Guerre mondiale, la rupture entre actionnaires et dirigeants est consommée. Les dirigeants gouvernent l'entreprise au nom de leur expertise en management, de leur expérience et de leur talent. C'est ce que John



Galbraith appela la « technostructure » et d'autres le « managérialisme ». Le plus souvent issus de l'entreprise, dans laquelle ils ont fait leur carrière, les dirigeants-managers sont très peu soumis au contrôle des actionnaires qui se désintéressent de la gestion de l'entreprise, dont ils n'attendent qu'un profit comme rémunération de leur placement. C'est à cette époque que naît l'idée que l'actionnaire n'est qu'un épargnant, intéressé par le dividende. Cela remet en cause l'esprit du capitalisme, fondé sur la vertu de l'entrepreneuriat et l'intérêt des capitaux-risqueurs pour les affaires qu'ils développent.

### *Le contre-pouvoir : les syndicats et l'État*

Le dirigeant tout-puissant n'avait pas de véritable contrôle institué. Le conseil d'administration était une simple chambre d'enregistrement, composé de mandataires amis. Le pouvoir effectif était entre les mains du comité de direction. Le véritable contre-pouvoir était alors celui des syndicats et de l'État. Au dirigeant (le patron) revenaient les affaires économiques, aux syndicats les revendications sociales et à l'État, le rôle d'arbitre. Jusqu'en 1970, ce schéma a fonctionné dans tous les pays occidentaux, avec des adaptations locales, selon l'histoire et les cultures.

### **L'émergence d'un nouveau gouvernement des entreprises**

Le système éclate vers 1980. Que se passe-t-il alors ?

### *L'avènement d'un actionnariat de masse*

D'abord une forte augmentation du nombre des actionnaires qui passent de 30 à 200 millions en vingt ans ! La cause en revient au développement de la retraite par capitalisation qui, aux États-Unis d'abord puis dans le monde entier, draine l'épargne populaire vers le marché des capitaux. Cette épargne est gérée par

l'intermédiaire de produits d'investissement comme les fonds ou les Sicav en France. En 2000, 75 % des actionnaires sont des ménages représentés essentiellement par des fonds. C'est l'avènement d'un actionnariat de masse.

### *Le capital financier devient global*

En second lieu, le capital financier devient global, transnational et apatride. Il s'ensuit une mise en distance encore accrue entre actionnaires et entreprises. Plus ils deviennent liquides, plus les titres des entreprises apparaissent comme de simples objets de gain spéculatifs sur les marchés financiers, indépendamment du contenu industriel de leurs projets. C'est la grande période de la spéculation financière (1980-1999).

Les gestionnaires de fonds sont redevables de leurs placements auprès de leurs clients et sont soumis à une forte concurrence et à des incitations personnelles stimulant la spéculation. Le marché s'emballe et le credo devient « la valeur pour l'actionnaire ». À la différence de ce qu'annonçait la théorie de la « créance résiduelle », évoquée plus haut, ce n'est désormais plus le dividende, mais l'accroissement du cours de l'action qui est supposé prouver la bonne gestion.

### *La crise de confiance*

Les dirigeants doivent répondre à des exigences d'actionnaires que motive le bénéfice relatif de leurs placements, avec des attentes parfois exorbitantes, au regard de la valeur économique réelle des entreprises. Le pouvoir du dirigeant-manager des années précédentes est, de ce fait, fortement ébranlé.

La théorie de l'agence, popularisée par la vague ultra-libérale américaine et dont les grands noms sont Eugen Fama, Michael Jensen et William Meckling, apporte le corpus théorique nécessaire à ce retour de l'actionnaire. Elle établit que le pouvoir de l'actionnaire doit être accru pour contrecarrer la tendance du dirigeant tout-puissant à détourner une partie du

profit pour son intérêt personnel (train de vie élevé, achat de la paix sociale par des salaires élevés au détriment des dividendes, etc.). Entre 1980 et 2000, le tiers des départs de dirigeants aux États-Unis est dû à une mise à l'écart par leurs actionnaires pour résultats jugés insuffisants.

Cette crise de confiance entraîne, paradoxalement, l'envol des rémunérations des dirigeants, comme s'il s'agissait de se rassurer soi-même et d'apaiser les marchés, en établissant une valeur monétaire de plus en plus élevée pour des dirigeants de moins en moins respectés.

### *Les règles de bon gouvernement*

Cette période de frénésie touche à sa fin avec l'effondrement de la bulle spéculative, en 2001, et la disparition de grandes sociétés qui en a résulté (Enron, Vivendi Universal, Parmalat). Devant les énormes risques systémiques que font désormais courir les marchés financiers sur les économies, les pouvoirs publics sont intervenus pour rétablir des règles de bon gouvernement ; ainsi, la loi Sarbanes Oxley aux États-Unis ou la loi NRE en France (2002). Des normes comptables internationales sont établies (IAS 1 et 2) pour assurer un meilleur contrôle de la gestion. Le pouvoir de comités est institué pour encadrer le conseil (comités d'audit, des rémunérations et des nominations). Des outils d'évaluation des performances objectives des dirigeants et des administrateurs se développent, notamment aux États-Unis.

Enfin, des indices de bon gouvernement fleurissent. Si ces derniers ne sont pas d'une scientificité insoupçonnable, ils obligent toutefois les entreprises à s'interroger sur leurs pratiques de gouvernement et sur la qualité des rapports entre dirigeants, administrateurs et actionnaires.

### *Les actionnaires et la bonne gestion de l'entreprise*

Parallèlement, les actionnaires majeurs (fonds de pensions, grands fonds de placement) ont tendance, depuis 1995, à s'intéresser davantage

à la gestion effective des entreprises. En effet, comme l'a montré John Pound, de la Kennedy School, ces grands investisseurs ont peu de choix pour diversifier leurs placements et sont donc très liés aux risques de variation des cours de quelques actions sur le marché. Ils ont donc intérêt à veiller à la bonne gestion des grandes sociétés dans lesquelles ils ont placé l'épargne de leurs clients.

Ainsi assiste-t-on à un retour à l'*affectio sociÉtatis*. Après l'euphorie financière de la dernière décennie, une tendance lourde affirme le retour de l'actionnaire comme responsable de la bonne gestion de l'entreprise. Ce mouvement est à la fois :

- politique, avec une prise de conscience croissante des associations de petits porteurs, de leur pouvoir d'action juridique (les *class actions* aux États-Unis) ;
- économique, avec la demande, par les fonds d'investissement, d'une participation directe à la direction des entreprises en difficulté, pour réaliser une plus-value à moyen terme fondée sur une meilleure gestion ;
- moral, avec la montée en puissance de la thématique de l'entreprise responsable dans une économie globale en perte de repères institutionnels.

### **Vers un nouveau profil de dirigeant**

Tout cela concourt à établir de nouvelles règles de gouvernement des entreprises qui vont profondément modifier le rôle du dirigeant dans les prochaines années. Nous ne sommes, en effet, qu'au début de cette étape. Le dirigeant-manager a vécu ; un nouveau dirigeant est en train d'apparaître.

Au regard des deux principes fondamentaux qui nous ont servi de guide pour cet article (souveraineté des actionnaires ; entreprise, objet de transactions sur les marchés financiers), le capitalisme connaît, désormais, une situation assez nouvelle : dans les pays occidentaux, les citoyens

sont, majoritairement, les actionnaires des grandes sociétés.

### *La problématique de la croissance durable*

Peter Drucker parlait, dès 1975, d'une « *socialisation du capitalisme* ». Aujourd'hui, toutes les parties prenantes peuvent être des actionnaires. Par exemple, les salariés (ou les syndicats en Amérique du Nord) possèdent environ 5 % du capital des sociétés occidentales cotées. Des ONG n'hésitent pas à devenir actionnaires pour essayer d'infléchir des stratégies. Au fur et à mesure que des alliances entre actionnaires se noueront (comme récemment entre des fonds de pensions américains, anglais et canadiens), les conséquences sur le gouvernement effectif des entreprises seront profondes.

La sphère économique et la sphère politique sont indissociables. Pour le dirigeant, la conséquence est de taille : il doit prendre en compte l'intérêt présent de l'entreprise, mais aussi l'intérêt futur de ceux qui y ont investi leur épargne. La problématique de la croissance durable concerne désormais les entreprises.

### *La tendance est aux dirigeants modestes*

Parallèlement, l'autorité des dirigeants ne peut plus se fonder sur leur seule expertise. Parmi les milliers d'actionnaires qui possèdent désormais leurs sociétés, ils se trouvent de nombreux experts en gestion, en financement, voire en stratégie, capables de mettre en cause leurs décisions : analystes financiers, responsable d'études, avocats, conseillers et consultants.

Désormais, le savoir managérial n'est plus l'apanage d'un petit nombre et ne peut donc plus être la seule source de légitimité du dirigeant. C'est d'autant plus vrai quand les entreprises sont globales, multiculturelles et les technologies de plus en plus complexes, donc peu maîtrisables par une seule personne. Si quelques dirigeants charismatiques continuent de donner le change, la tendance est aux diri-

geants modestes, aux *road shows* et à la défense, devant des parterres d'experts, des stratégies choisies pour l'entreprise et inévitablement discutées. Cette tendance s'amplifiera en 2005-2010.

### *L'inévitable évolution des institutions de l'entreprise*

Il est probable que les institutions de l'entreprise évoluent fortement. Elles datent, dans la plupart des pays, de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. On n'est pas toujours conscient du fait que l'assemblée générale et le conseil d'administration sont la copie de l'assemblée générale et du conseil syndical d'une simple copropriété d'immeuble. Les modifications apportées par la loi, qu'elles concernent les comités de contrôle (audit, rémunération, nomination), la responsabilité des administrateurs, la composition du conseil ou le vote obligatoire en assemblée générale ne sont que les prémisses d'une réforme plus radicale des institutions d'entreprises, devenues, pour nombre d'entre elles, plus puissantes que maints États, et qui continuent d'être gouvernées pourtant par des institutions comparables à celles d'un immeuble de quartier.

### **Conclusion**

Avec ces nouvelles données concernant le gouvernement des entreprises, le profil du dirigeant du début du XXI<sup>e</sup> siècle se dessine : plus politique que technicien, plus capable de combiner des intérêts nombreux, souvent divergents, voire contradictoires. Il devra davantage affirmer l'intérêt général de l'entreprise devant la multiplication des attentes particulières. Il fondera autant son autorité sur des principes éthiques que des habiletés managériales et une exemplarité nécessaire dans des entreprises complexes. Il renouera, d'une certaine façon, avec l'esprit initial du capitalisme qui se fonde sur un pouvoir éclaté et sur la fonction déterminante des entrepreneurs comme catalyseurs d'énergie créatrice.

## Bibliographie

Albert M., *Capitalisme contre-capitalisme*, Le Seuil, 1993.

Gomez P.-Y., *La république des Actionnaires*, Syros, 2001.

Hélias S. I', *Le retour de l'actionnaire*, Gualino, 1997.

Monks R., Minow N., *Corporate Governance*, Cambridge, Blackwell, 2<sup>nd</sup> ed., 2002.

# Théorie de l'agence, enracinement des dirigeants et gouvernement d'entreprise

Alain FINET

Le gouvernement d'entreprise a émergé d'une nécessité de contrôle des actions prises par les dirigeants. Pour les entreprises cotées en bourse, il s'agit que le processus décisionnel des dirigeants corresponde à un processus de création de valeur pour les actionnaires. Cet article présente le corpus théorique qui permet d'expliquer l'avènement du gouvernement d'entreprise, ainsi qu'une attention particulière sur la manière avec laquelle les dirigeants peuvent contourner les modalités de gouvernance et assurer ainsi un niveau d'enracinement élevé qui peut être préjudiciable aux actionnaires.

## Introduction

L'importance du thème de la gouvernance d'entreprise peut s'expliquer par l'apparition de cas de gestion uniquement défectueuse ou bien frauduleuse. Le gouvernement d'entreprise apparaît dans des contextes relativement spécifiques ; pour cette raison, les conclusions et recommandations en la matière sont difficilement généralisables, d'autant plus que les liaisons avec d'autres domaines, tels que la théorie des organisations, la sociologie ou la psychologie, ont tendance à complexifier les niveaux d'analyse.

## De la théorie de l'agence à la théorie de l'enracinement du dirigeant

La problématique du gouvernement d'entreprise connaît un engouement croissant dans tous les milieux. Cet engouement peut, en par-

tie, s'expliquer par l'apparition de cas de gestion frauduleuse (citons, par exemple, les cas d'Enron, de Parmalat, de Lernout & Hauspie), ayant entraîné de lourdes pertes pour les *stakeholders* de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des personnes en contact avec l'entreprise. Le courant dominant actuel donne une place cruciale aux actionnaires dans les analyses.

L'idée centrale, à partir de laquelle le concept de gouvernance a émergé, est fondamentalement la suivante : à partir du moment où se crée une dissociation entre les détenteurs de capitaux et les mandataires chargés de mener les opérations au quotidien au sein de l'entreprise, les pratiques de gouvernance deviennent indissociables du concept d'entreprise en tant que tel.

Le schéma théorique prévalant dans ce type d'analyse est le suivant : la théorie de l'agence met en évidence les difficultés engendrées par

la séparation de la propriété au sein des entreprises. Le principal (l'actionnaire) donne mandat à un agent (le dirigeant) de gérer de manière efficace l'entreprise.

### *Actionnaire : une vision focalisée sur le court terme*

D'un côté, l'actionnaire a le plus souvent une vision focalisée sur le court terme, avec une maximisation rapide de la richesse créée au départ de l'achat et de la vente d'actions. L'actionnaire n'a pas de relation contractuelle avec l'entreprise, ce qui lui permet de faire rapidement évoluer son portefeuille d'actions. Par exemple, une décision de licencier va généralement être bien accueillie par les marchés boursiers dans la mesure où cette décision va améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise et, toutes choses restant égales aux niveaux financiers et exceptionnels, par conséquent, améliorer la performance globale de l'entreprise (approchée en terme de résultat net et de cash flow).

### *Dirigeant : une relation pérenne avec l'entreprise*

D'un autre côté, les dirigeants ont une relation longue avec l'entreprise, ce qui peut avoir pour conséquence des prises de décisions dont les impacts positifs ne seront perceptibles qu'à plus long terme. Dans cette optique, les dirigeants peuvent retenir des décisions de rachat d'autres entreprises (soit dans le même secteur d'activités, soit dans un autre), ce qui lui permet d'assurer une certaine stabilité des niveaux de performance.

Ce type de décision est souvent discrédité par les marchés boursiers, dans la mesure où les éventuels effets positifs des rapprochements ne se feront sentir qu'à long terme. De plus, plusieurs théories ont mis en évidence que les décisions de rapprochement pouvaient être motivées par des éléments irrationnels. Certains comportements des dirigeants, notamment dans le cas des opérations de rapprochement,

peuvent dévier, de fait, de l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise (théorie de l'Empire Building, hypothèse d'Hubris, théorie de l'enracinement des dirigeants).

Ces différences d'objectifs vont entraîner des coûts d'agence qui regroupent :

- des coûts de surveillance dus au système d'information établi par le principal afin de contrôler les décisions prises par l'agent ;
- des coûts de dédouanement engendrés par la volonté de l'agent de démontrer son absence de déviance ;
- des coûts résiduels liés à l'abandon par les actionnaires du contrôle des dirigeants, notamment lorsque le coût de surveillance marginal excède le gain marginal associé au contrôle.

### **Théorie de l'enracinement des dirigeants**

Le dirigeant va essayer de se rendre indispensable, en suivant un processus d'enracinement (Paquerot, 1996) passant par trois phases :

- une phase de valorisation (le dirigeant va essayer de gagner la confiance des actionnaires, en prenant des décisions radicales qui tranchent avec celles prises par l'ancienne équipe dirigeante) ;
- une phase de réduction des moyens de contrôle (le dirigeant noue des contrats implicites avec les personnes les plus influentes au sein de l'entreprise, il peut également utiliser des investissements spécifiques ; de manière générale, il va essayer d'inhiber les mécanismes de surveillance auxquels il est assujéti) ;
- une phase de consommation (le but du dirigeant est de tirer parti, à titre personnel, des avantages procurés par sa position au sein de l'entreprise. Par rapport aux actionnaires, il devra assurer un niveau de rentabilité minimale pour qu'il ne soit pas évincé du processus décisionnel de l'entreprise).

Pour renforcer son enracinement, le dirigeant peut utiliser plusieurs méthodes :



- la politique de financement : lors d'une augmentation de capital, le dirigeant disposant de capitaux peut devenir un acteur de référence et accentuer ainsi son enracinement, en acquérant des parts de l'entreprise ;
- la politique d'investissement : le dirigeant tendra à investir dans un type d'activités pour lesquelles il possède une connaissance spécifique qui lui permettra de consolider sa position ;
- les mesures anti-OPA renforcent l'enracinement, dans la mesure où les études montrent que les OPA induisent généralement la révocation des dirigeants pour les entreprises cibles ;
- le désinvestissement : un dirigeant peut se séparer des actifs pour lesquels il n'a pas d'avantage comparatif pour se concentrer sur ceux qu'il maîtrise, afin de rendre son remplacement difficile ;
- le cumul des mandats (notamment ceux de P-DG et de président du conseil d'administration) affaiblit le système interne de gouvernance, par le manque d'objectivité dans le jugement de la performance du P-DG (Jensen, 1993) ;
- la gestion du système d'information : l'information comptable et financière peut servir à des fins opportunistes par la publication de données favorables, tout en demeurant dans les limites légales de présentation (gestion « stratégique » des résultats) : les dirigeants jouent, entre autres, sur les méthodes d'évaluation des stocks, d'amortissements, font fluctuer le montant des charges non décaissées ;
- l'appartenance à un réseau social : le dirigeant opportuniste valorisera son capital social afin d'accroître son pouvoir de négociation. Ces relations vont faciliter l'action du dirigeant qui recherche des personnes, afin de répondre à ses problèmes ou appuyer ses recommandations ;
- le lobbying.

## Mise en place de mécanismes de gouvernance

Afin d'éviter les problèmes liés à l'enracinement des dirigeants (du moins dans ses phases terminales), les actionnaires vont mettre en place des mesures de contrôle, tant au niveau interne qu'externe. Ces mécanismes de contrôle sont connus sous la terminologie « gouvernement d'entreprise ». Dans les mécanismes internes, on retrouve le Conseil d'administration et la surveillance par les personnes subordonnées. Les mécanismes externes regroupent les risques de fusion et acquisition, le marché du travail des dirigeants et le contrôle exercé par les banques.

L'intensité avec laquelle ces modalités de gouvernance vont s'exercer dépend fondamentalement du type de système de gouvernance en place. On peut distinguer trois systèmes de gouvernance.

### *Un modèle orienté marchés*

Ce modèle est prôné principalement aux États-Unis et en Angleterre. Dans ce modèle, les entreprises sont, *a priori*, rapidement pénalisées en cas de faibles performances et récompensées de leur éventuelle excellence par des variations boursières relativement importantes. Ce système présente l'inconvénient majeur d'orienter une gestion sur le court terme. Ce système est caractérisé par de nombreuses sociétés cotées, un actionariat éclaté, des marchés des capitaux développés et liquides, peu de participations croisées, une surreprésentation des droits des actionnaires.

### *Un modèle orienté banques*

Ce modèle est en place en Allemagne et au Japon. Les gros actionnaires sont le plus souvent des banques. Ce système est caractérisé par un faible nombre de sociétés cotées, une base actionnariale concentrée, des marchés des capitaux peu liquides, des participations croisées avec des liens capitalistiques importants

entre les banques et les entreprises non financières.

### *Un modèle mixte*

On retrouve ce système en Italie, en France et en Belgique par exemple. Les entreprises sont à prédominance familiale et ont des difficultés à trouver des fonds externes. Le financement de leurs investissements s'effectue le plus souvent de manière interne.

### *Vers un gouvernement d'entreprise efficace*

Fondamentalement, il n'y a pas de primauté d'un système sur l'autre ; ces modèles ont émergé d'un processus économique, politique et relationnel bien spécifique et permettent de comprendre la manière avec laquelle les gouvernements d'entreprise peuvent fluctuer.

La logique de réflexion par rapport au gouvernement d'entreprise est donc la suivante : la théorie de l'agence (avec une séparation plus ou moins forte des pouvoirs au sein de l'entreprise), complétée par la théorie de l'enracinement des dirigeants (l'objectif de maximisation de la richesse personnelle du dirigeant peut prévaloir sur l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise) et la mise en place des mécanismes de contrôle (gouvernement d'entreprise).

Un gouvernement d'entreprise efficace permet donc d'évincer rapidement un dirigeant ne maximisant pas la valeur de l'entreprise. *A contrario*, dans le cas d'un gouvernement d'entreprise inefficace, le dirigeant est enraciné, c'est-à-dire qu'il se maintient à son niveau de pouvoir en dépit de niveaux de performance faibles (voir plus loin).

### **Le contournement des mécanismes de contrôle**

En dépit de ces mécanismes de contrôle, le dirigeant peut se créer une position de laquelle

il sera difficile de l'évincer, et ce en contournant les mécanismes de contrôle.

### *Le conseil d'administration*

De manière systématique, le contrôle exercé par le conseil d'administration reste le plus souvent théorique, dans la mesure où les études montrent qu'il a principalement une fonction de ratification des décisions prises par le management de l'entreprise. De plus, le dirigeant peut simultanément être président du conseil d'administration, ce qui lui permet facile d'orienter les débats lors de ces conseils.

### *Les personnes subordonnées*

Pour les personnes subordonnées, les dirigeants vont nouer des contrats implicites (par exemple, des promesses de promotion) qui vont entraîner un manque de surveillance des subordonnés, dans la mesure où il y a une certaine convergence d'intérêts entre les dirigeants et les personnes qui lui sont subordonnées. Ceci peut être favorisé par l'accroissement de la taille de l'entreprise et la création d'une structure organisationnelle relativement lourde.

### *Les fusions et acquisitions*

Pour les fusions et acquisitions, l'éventuelle chute de la valorisation boursière peut entraîner un risque de reprise par une autre entreprise, avec la modification de l'équipe dirigeante de l'entreprise-cible. Toutefois, la reprise par une entreprise tierce peut largement être conditionnée par le niveau d'endettement de l'entreprise-cible et par sa position commerciale.

### *Le marché du travail des dirigeants*

Pour le marché du travail des dirigeants, la question est de savoir si un autre dirigeant disponible sera en mesure de gérer plus efficacement l'entreprise que l'équipe dirigeante actuelle. L'entreprise va devoir faire face à des coûts liés au licenciement du dirigeant actuel ainsi qu'à des coûts liés au manque d'expérience et de connaissance de l'entreprise du nouveau dirigeant.

### *Les banques*

Le contrôle exercé par les banques semble être le plus efficace. De fait, l'endettement permet de réguler les décisions prises par les dirigeants dans la mesure où l'endettement est conditionné au paiement d'intérêts à intervalles réguliers. De plus, l'octroi de crédit nécessite la mise au point de plans d'affaires et d'estimation de cash-flow futurs.

### *Structure modale et la structure bi-modale*

Les analyses concernant ces différentes modalités de contrôle se sont le plus souvent concentrées sur un mécanisme bien particulier, les approches multidimensionnelles étant plus rares, car plus difficiles à réaliser. Le mécanisme le plus retenu dans les analyses est le conseil d'administration, notamment en raison de prescriptions réalisées au sein de guides ou rapports de bonne conduite de gouvernance (par exemple, le rapport Viénot). Les approches se focalisent sur l'effet de la répartition entre les administrateurs internes et externes, sur l'éventuel cumul des fonctions de P-DG et de président du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise.

De plus, les résultats obtenus par ce type d'étude ne permettent pas de dégager des principes généraux d'application uniforme pour tous les conseils d'administration. En effet, d'un côté, la présence d'administrateurs externes permet de garantir un regard extérieur sur la gestion de l'entreprise, de l'autre, il semble que les administrateurs externes manquent de « connaissance opérationnelle » de l'entreprise, c'est-à-dire la gestion au quotidien de l'entreprise.

Au niveau du cumul des mandats de P-DG et de président du conseil d'administration, les résultats des études ne sont pas univoques. Le choix entre la structure modale et la structure bi-modale dépend fondamentalement du niveau de performance de l'entreprise.

### **Le cas du NASDAQ**

Beaucoup de recherches actuelles sur le thème du gouvernement d'entreprise se sont intéressées au NASDAQ, dans la mesure où ces entreprises ont connu une forte croissance de leur performance boursière entre 1997 et 2000. Cette tendance s'est retournée, dès mars 2000, sous l'effet de plusieurs facteurs : la mise en évidence de scandales boursiers, les annonces de révision à la baisse des résultats prévus, les attentats du 11 septembre 2001.

Étant donné le mouvement à la baisse, observé depuis mars 2000, les chercheurs devenaient facilement susceptibles de trouver des terrains d'investigation leur permettant de juger de l'efficacité des modalités de gouvernance sur ce marché.

En fait, le NASDAQ est caractérisé par des poches d'enracinement relativement fortes, dans la mesure où, contrairement aux entreprises classiques, il y a une forte assimilation entre le produit proposé, l'entreprise et le dirigeant qui est bien souvent le fondateur de l'entreprise et également le créateur du produit ou de la technologie. De plus, il s'agit, le plus souvent, d'entreprises relativement jeunes pour lesquelles il n'y a pas forcément eu d'analyse sur un laps de temps long.

Enfin, en fonction des niveaux de performance enregistrés entre 1997 et 2000, voire après le retournement boursier, on peut penser que les dirigeants ont eu tendance, dans un premier temps, à conserver leur niveau de pouvoir.

### **La réactivité du gouvernement d'entreprise**

En fonction de l'idée selon laquelle si le gouvernement d'entreprise est efficace, alors toute chute de la performance boursière devrait être rapidement sanctionnée par l'évincement du dirigeant de son niveau de pouvoir, nous avons considéré le NASDAQ et plus spécifiquement des entreprises qui avaient connu une chute de leur performance boursière depuis mars 2000.

### *Étude menée sur un échantillon de 100 entreprises*

Nous avons considéré un échantillon de 100 entreprises ayant connu une chute de leur performance boursière depuis mars 2000 sur ce marché. Nous avons observé 55 modifications de P-DG sur la période entre mars 2000 et janvier 2003, auxquelles s'ajoutent également 35 modifications de directeur financier (personne qui peut être considérée comme le numéro 2 de l'entreprise).

Sur cette base, on peut se dire que le gouvernement d'entreprise sur ce marché est relativement réactif, dans la mesure où, dans 90 % des cas, il y a une modification sensible de l'équipe dirigeante en place. Ces modifications s'effectuent le plus souvent en faveur de personnes déjà présentes au sein de l'entreprise, ce qui devrait permettre de garantir le maintien des compétences techniques.

### *Les résultats*

Nos résultats (basés sur un modèle logistique) montrent que le maintien des dirigeants à leur niveau de pouvoir (et donc leur enracinement) peut être favorisé par plusieurs éléments :

- le temps de présence du dirigeant à son poste : on peut penser que l'accroissement de sa durée de présence à ce niveau de pouvoir va lui permettre de développer une stratégie structurée d'enracinement (par exemple des contrats implicites) ;
- la taille de l'entreprise : l'accroissement de la taille de la structure organisationnelle permet au dirigeant d'honorer certains contrats implicites (par exemple permettre la promotion de certains subordonnés qui seront

moins critiques par rapport à la gestion de l'équipe dirigeante) ;

- le cumul des fonctions de PDG et de Président du Conseil d'Administration : le cumul de ces deux fonctions va impliquer, de manière relativement classique, un appauvrissement des procédures de contrôle des actions de l'équipe dirigeante dans la mesure où le dirigeant va orienter les débats lors de ces Conseils. Par contre, pour les autres types de cumul (fondateur/directeur financier/toute autre forme de cumul de fonctions), aucun résultat statistiquement significatif n'a été obtenu.

En fait, ces résultats obtenus sur un marché spécifique confirment les analyses théoriques, préalablement introduites au cours de la première partie du travail. En effet, notre étude permet de mettre en évidence le fait que certaines techniques d'enracinement classiques permettent au dirigeant de limiter les possibilités d'éviction, en dépit de faibles niveaux de performance.

### *Les recommandations*

Nos recommandations, même si elles peuvent paraître très symptomatiques en fonction du cadre empirique retenu (avec un système orienté marchés), correspondent, premièrement, à une volonté d'assurer une flexibilité importante au sein de l'organisation afin d'éviter une sclérose du processus de contrôle des actions des dirigeants.

Deuxièmement, le cumul des mandats semble manifestement constituer un facteur important d'enracinement. Cette affirmation est toutefois à tempérer en fonction de la nécessité d'accélérer les processus décisionnels en cas de crise majeure au sein de l'entreprise.

## Bibliographie

Ang J., Lauterbach B., Vu J., « Efficient Labor and Capital Markets : Evidence from CEO Appointments ». *Financial Management*, Summer, 2003.

Charreaux G., « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes ». In *Le Gouvernement des entreprises*, Économica, 1997.

Finet A., Labelle R., « Les facteurs de changement des dirigeants : étude empirique sur un échantillon de 100 entreprises du NASDAQ ». *Finance Contrôle Stratégie*, 2004.

Jensen M.C., « The modern industrial revolution, exit and failure of internal control systems ». *Journal of Finance*, n° 48, 1993.

Palmon O., Wald J., « Are two heads better than one ? The impact of changes in management structure on performance by firm size ». *Journal of Corporate Finance*, n° 8, 2002.

Paquerot M., « L'enracinement des dirigeants et ses effets ». *Revue Française de Gestion*, n° 111, 1996.

# Paysage de la gouvernance d'entreprise

Andrew KAKABADSE, Nada K. KAKABADSE<sup>1</sup>

Des modèles très différents de gouvernance d'entreprise existent dans le cadre de divers environnements économiques. Pour pouvoir comprendre chaque modèle particulier et fournir la base d'un étalonnage rationnel, il est nécessaire de comprendre dans quel paysage ces modèles fonctionnent. Nous présentons un cadre d'analyse comprenant six dimensions contextuelles complexes (système politique, société civile, système judiciaire, procédures administratives, système financier et sphère économique) qui déterminent la nature des variations. Nous examinons les différents modèles de gouvernance d'entreprise et nous évaluons la pertinence des influences contextuelles sur la gouvernance d'entreprise.

## Introduction

Depuis les thèses de Berle et Means (1932) sur la dissociation entre la propriété et la direction d'une entreprise, à l'origine de la première définition généralement acceptée de la gouvernance d'entreprise, d'importants changements se sont produits dans la théorie et la pratique de celle-ci.

La notion qui prévaut est formulée par Shleifer et Vishny (1997) : « *La gouvernance d'entreprise porte sur la manière dont ceux qui fournissent des capitaux aux entreprises s'assurent d'obtenir un rendement de leur investissement.* » Cela implique que la gouvernance d'entreprise n'est nécessaire que dans les situations où les apporteurs de capitaux (actionnaires ou propriétaires) doivent contrôler l'équipe dirigeante qu'ils ont recrutée pour assurer les activités de l'entreprise.

Des différences dans la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise apparaissent au sein du modèle actionnarial anglo-américain, de même qu'il y en a entre ce modèle et celui des parties prenantes en vigueur en Europe. D'autres différences viennent s'ajouter, en raison des particularités propres à chaque pays : système politique, organisation de la société, système judiciaire, règles administratives, système financier, situation économique et balance commerciale (Kakabadse et Kakabadse, 2001). Ces particularités façonnent des schémas dépassant le modèle anglo-américain « orienté actionnaire » ou « orienté marché » (avec un actionnariat concentré). Ce modèle diffère entre les États-Unis et le Royaume-Uni, sans parler des pays de l'Australasie et des économies en développement. En dépit du fait que le modèle « orienté actionnaire » soit accepté

---

1. Traduit de l'anglais. Version longue de l'article paru dans *Corporate Governance : International Journal of Business in Society*, vol. 4, n° 4.



comme la référence en matière de gouvernance d'entreprise, cet article met en évidence les effets, dans ce domaine, de l'environnement économique propre à chaque pays.

### L'influence de l'environnement économique

Par conséquent, les questions de la propriété, de la responsabilité, de la nature du contrat et de la théorie de l'agence, des performances de l'entreprise et de la nature des incitations accordées aux dirigeants (et aux administrateurs extérieurs) restent des challenges (comme ils l'étaient à l'époque de Berle et Means). D'autres questions, comme les structures de gouvernance, le rôle et la contribution des administrateurs, la performance du conseil d'administration et son évaluation, ainsi que la rationalité (*reasonability*) sociale de l'entreprise, sont aussi à l'ordre du jour.

De plus, les spécificités culturelles ont influé sur la pensée, en matière de gouvernance d'entreprise, et sur sa mise en œuvre. Ce qui semble évident aujourd'hui, c'est que les entreprises sont composées de personnes qui ont des objectifs façonnés par leurs valeurs personnelles, leur vision et leurs aspirations et par leur volonté de faire changer l'organisation. Ces personnes, animées par leur intérêt particulier et leur volonté de se mettre en avant, souhaitent aussi contribuer au bien commun. C'est pourquoi beaucoup d'entre elles apportent leurs efforts à des entreprises à but lucratif ou non. En dehors de toute considération ethnique, les personnes ont tendance à exprimer, sur leur lieu de travail, aussi bien leur identité personnelle que professionnelle, ce qui donne l'occa-

sion aux parties prenantes internes et externes de faire inscrire des questions sociales à l'ordre du jour des organisations.

Les questions sociales se déplacent d'ailleurs de l'environnement extérieur vers le centre de l'organisation. Les entreprises font donc partie des systèmes sociaux, dont elles sont historiquement une expression, et représentent ainsi une personnification de l'action collective et associative de ses employés, dirigeants, actionnaires, administrateurs extérieurs, délégués syndicaux et autres parties prenantes.

### Au niveau de l'analyse

En raison des fortes interdépendances dynamiques, la complexité des relations entre dirigeants et administrateurs, administrateurs et actionnaires, administrateurs et parties prenantes, de même que les relations entre l'organisation, la société et l'environnement ne peuvent être réellement comprises que dans le contexte unique de chacun. Par exemple, l'importance croissante des questions sociales dans les organisations, qu'elles soient le fait de l'activisme des actionnaires, des organisations non gouvernementales ou des adversaires de la mondialisation, provoquent des changements dans l'environnement extérieur par l'apparition de nouvelles lois, règlements et normes qui, à leur tour, ont un impact sur l'entreprise, chacun à sa manière.

Afin de comprendre et de rassembler ces nouvelles dimensions, différents niveaux d'analyse fournissent une pléthore de visions de la gouvernance d'entreprise, allant de préoccupations géopolitiques aux détails du rôle et de la contribution de chaque individu.

Gouvernance d'entreprise : niveaux d'analyse et perspectives	
Niveau d'analyse	Exemples de perspective
International : (ex. : organisations, institutions)	Géopolitique, puissance/contrôle, mondialisation, ressources, institutions ( <i>agencies</i> )
National	Analyse institutionnelle (ex. : système politique, système juridique/droit de propriété, système financier, éducation, organismes nationaux/institutions, structures de création de la richesse)
Communauté	Groupes locaux/institutions, ressources, culture locale
Entreprise	Gouvernance, management/direction, organisation, ressources, agence, coalitions/parties prenantes, conseil d'administration
Individuel	Action personnelle (ex. : comportement des administrateurs), politique, motivation, normes/éthique, rôle et contribution
Analyse sur plusieurs niveaux	Discours analytique, thématique, fonctionnel
Analyse comparative	En fonction du niveau choisi (ex. : pays, entreprise)

Source : établi par les auteurs.

## Le paysage de la gouvernance d'entreprise

Outre la différenciation des méta-niveaux du discours analytique, il est nécessaire, notamment pour les études empiriques, que chaque chercheur indique son hypothèse de base concernant la réalité sociale et l'attitude philosophique qui inspire la conduite de sa recherche, qu'elle soit positiviste, réaliste, interprétative ou autre. Spécifier dans quelle optique il aborde un problème de gouvernance favorise la compréhension de la nature du paradigme dominant de gouvernance d'entreprise dans un contexte donné.

Ainsi, les scandales de gouvernance d'entreprise qui sont apparus dans le monde développé (Enron, WorldCom, Global Crossing, ImClone, Tyco, Adelphia) ou en développement (Golden Quadrilatéral en Inde) peuvent être mieux compris des points de vues financier et juridique, mais aussi par une évaluation plus complète du contexte qui a influencé des comportements

économiques indésirables. Par exemple, une structure de gouvernance d'entreprise décrivant la composition du conseil d'administration ne suffit pas à expliquer, ou à corriger, des infractions personnelles ou institutionnelles.

### *Six dimensions contextuelles complexes*

Il est indispensable de comprendre le contexte plus large dans lequel chaque événement s'est produit. L'analyse de la composition de trois grandes faillites de l'histoire des entreprises américaines (Enron Corp., WorldCom Inc. et Global Crossing Ltd) montre que la composition des conseils d'administration (partage des fonctions dirigeantes, présence d'administrateurs extérieurs indépendants) ne peut, à elle seule, prévenir les infractions économiques. Pour comprendre la cause et la véritable portée de la répétition de telles infractions, mais aussi pour trouver les « remèdes » appropriés, il faut une compréhension du paysage contextuel dans lequel elles et d'autres entreprises opèrent.

Infractions économiques et composition des conseils d'administration			
Infractions et composition	Enron Corp	WorldCom Inc	Global Crossing Ltd
Principales accusations	Gonflement des résultats financiers ; conspiration, blanchiment	Malversations, manipulation des introductions en bourse (IPO), prêts injustifiés aux filiales, conspiration	Gonflement des résultats financiers, Vente d'actions peu avant la faillite
Composition du conseil (majorité d'administrateurs extérieurs, indépendants)	Oui	Non	Non
Séparation des rôles entre le CEO et le président	Non	Oui	Oui
Indépendance du comité d'audit (administrateurs extérieurs, dont une majorité d'indépendants)	Oui	Oui	Oui
Comité des nominations (administrateurs extérieurs, indépendants)	75 % Oui	75 % Oui	25 % Oui
Comité des rémunérations (administrateurs extérieurs, indépendants)	Oui	75 % Oui	Oui

Source : Informations en provenance de l'Economist (2003) ; Petra (2005).

### Comprendre les racines de la corruption

Dans la mesure où les paramètres contextuels modèlent les comportements des entreprises, MacIntyre soutient que « des fragments de schémas conceptuels, dont certains sont aujourd'hui privés du contexte qui leur donnait du sens ». Ils conduisent à une perte de compréhension théorique et pratique, ainsi qu'à une perte des valeurs et de la morale sociale. Prendre la mesure de l'importance (par exemple, petite ou géante) et de la position (bas ou sommet de l'échelle) des infractions individuelles ou des entreprises permet de comprendre les racines de la corruption.

Selon que les accusations de corruption trouvent leur origine dans la pauvreté, l'avidité ou le pouvoir, il est nécessaire de comprendre le terrain sur lequel ces actions sont possibles, avant de chercher à trouver une solution à chaque problème, sans porter davantage atteinte à

d'autres aspects de leur société. Par exemple : « quand un Premier ministre fait passer une loi l'assurant de l'impunité, ou quand un président, après une guerre, offre des contrats à ceux qui l'ont soutenu ou à des membres d'un lobby, ou quand un opérateur détourne des millions et a recours au meurtre pour pouvoir continuer à le faire. » (Butalia, 2004)

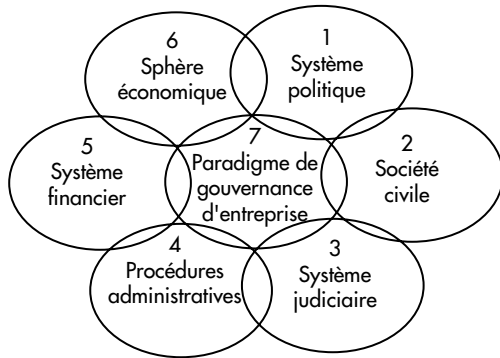
### Une septième dimension : la vision du citoyen

Les six dimensions contextuelles complexes doivent être analysées, afin de comprendre le paradigme de la gouvernance d'entreprise, que nous appelons la « vision qu'a le citoyen de l'organisation », c'est-à-dire la septième dimension du modèle proposé dans la figure ci-dessous.

L'ensemble des six groupes de variables – système politique, société civile, système judiciaire, procédures administratives, système financier et sphère économique – contribue à

l'émergence d'un paradigme de gouvernance d'entreprise unique, déterminé par son contexte, mais néanmoins dominant, qui doit être compris en tant que tel.

**Figure 24 : paysage de la gouvernance d'entreprise**



Source : Kakabadse et Kakabadse (2004)

Texte français à intégrer au schéma à la place du texte anglais.

Une modification dans l'une de ces variables déclenche une réaction en chaîne dans les autres dimensions. Cette réaction détermine, en fin de compte, le modèle de gouvernance de chaque entreprise. Bien que la vision anglo-américaine de la gouvernance d'entreprise soit tournée vers le marché et que son paradigme dominant soit le modèle « orienté actionnaire » (Kakabadse et Kakabadse, 2001), ces paramètres supplémentaires doivent être incorporés dans l'équation, afin de comprendre comment des comportements inacceptables (mais invisibles) ont pu apparaître au sein des entreprises les plus éthiques.

**Les six déterminants du paradigme de gouvernance**

**1. Système politique**

- Une société politique développée (ex. : pluralisme des partis politiques)
- Légitimité politique (élu/non élu)
- Organisation du pouvoir politique (séparation des pouvoirs par opposition à pouvoir personnel d'un individu ou groupe)
- Modèle de gouvernement (parlementaire, bicaméralisme)
- Niveau de démocratie (démocratique, non-démocratique, démocratie directe ou participative, représentation proportionnelle, influence des groupes de pression)
- Procédures et lois électorales (élections libres, majorité simple, majorité qualifiée)
- Statut de la presse (libre ou non)
- Transparence (des processus électoraux, du découpage des circonscriptions)

**2. Société civile**

- Situation de la société des citoyens (prospère ou contrôlée)
- ONG liberté d'expression pour les groupes organisés, autonomie de l'État)
- Associations (culturelles, professionnelles, récréatives)
- Syndicats
- Groupes religieux (séparation église/état, pluralisme)
- Contexte communautaire (histoire, tradition, identité, mythes, symboles, identités sociales multiples, communautarisme ou individualisme)
- Taux d'alphabétisation
- Répartition de la richesse (ex. : indice de Gini)



**3. Système judiciaire**

Degré d'indépendance des juges (nomination des magistrats, stabilité de leurs fonctions)

Constitution consensuelle (libertés, droits)

Nature de la règle de droit (jurisprudence, code, loi religieuse)

Culture de résolution des conflits (judiciarisation, médiation, négociation)

Structure de l'appareil judiciaire (centralisé, décentralisé)

Système judiciaire avancé

Droit des affaires (Loi sur les faillites)

Droit de la propriété intellectuelle

**4. Procédures administratives**

Administration (impartiale ou politisée)

Degré de dévolution (centralisation/décentralisation)

Contrôle réel des dépenses publiques à tous les niveaux

Transparence des décisions administratives

Les fonctionnaires ne sont responsables que devant les ministres et les tribunaux

Existence d'une administration efficace et réelle

Philosophie de service public (services publics réels ou fonctions de régulation)

Fiscalité rationnelle (impôt progressif, etc)

Contrôle du pouvoir : structure et composition des organismes chargés de la défense des droits et des intérêts des parties prenantes, sociétés d'audit et comptables, banques d'investissement, sociétés d'avocats, organismes de régulation des marchés, sociétés de rating, ONG qui peuvent contrôler les contrôleurs

**5. Système financier**

Institutions financières (banques, marchés financiers, assurances, réassurances, marché obligataire secondaire)

Rôle des banques (banque centrale, taux de change/d'inflation, politique monétaire)

Activité du marché boursier (nombre de sociétés cotées/nombre de sociétés existantes, réglementation boursière)

Structure/importance du marché obligataire (obligations à long terme, fonds d'état, marché secondaire)

Concentration/identité des actionnaires (institutions financières, sociétés privées, personnes privées, droits de vote, groupes d'intérêts et leur nature)

Structure des intermédiaires financiers (entre épargnants et emprunteurs, agents financiers, sociétés de rating)

Statut des institutions financières (indépendantes ou liées aux politiques nationales)

Normes et pratiques comptables (nationales, internationales, comptabilité en temps réel)

**6. Sphère économique**

Accès au marché (mouvements des marchandises, des services, des personnes et/ou des capitaux, réglementés ou libres ?)

Politique de concurrence et accords commerciaux (directives gouvernementales)

Procédures institutionnelles et réglementaires (normes, rigueur de la réglementation, niveau des garanties)

Instruments de la politique économique (degré d'interventionnisme gouvernemental, protection des industries locales, droits de douane, taxes et droits d'accises)

Structure de l'industrie (multinationales, PME, *joint-ventures* internationales)

Structure de la propriété (privée, institutionnelle, étatique nationale/régionale)

Intensité de la recherche et développement (niveau des investissements)

Niveau de la technologie



**7. Paradigme de gouvernance ou « Que voient les citoyens ? »**

Métaphore (actionnaires, parties prenantes, citoyenneté, communauté)

Valeurs fondamentales (profit, durabilité, gens, planète, postérité)

Autorité (partagée, hiérarchie, équipe, comité)

Rôle du conseil d'administration (surveillance, contrôle, stratégie, responsabilité dans l'allocation des ressources)

Source : établi sur la base de Kakabadse et Kakabadse (2001, 2004)

**L'évolution des modèles de gouvernance**

Sur cette base, « avoir raison » ne peut être que momentanée, de même que toute orientation de gouvernance d'entreprise est dominante, mais juste pour un moment, dans la mesure où un paradigme concurrent peut engendrer un avenir nouveau et inattendu. Tout comme les expériences, les croyances et les valeurs influencent la façon dont les individus et la société appréhendent les changements de la réalité. Ces mêmes influences pèsent aussi sur les paradigmes dominants qui décident de la nature de la gouvernance. C'est pourquoi, pour emprunter à Kuhnian l'expression « *un retournement de paradigme* », des évolutions dans les conceptions ou les modèles de gouvernance d'entreprise se produisent lorsque les schémas fondamentaux de pensée, les croyances et les sentiments changent dans la société.

**La prise de conscience, un préalable au changement**

Malgré la reconnaissance croissante de l'importance du contexte, il y a eu une réflexion limitée sur les bases théoriques, lors de la recherche des particularités de chaque paradigme de gouvernance. Il semblerait que l'influence des normes contextuelles reste « invisible » et donc, comme allant de soi, ce qui aurait pour effet de permettre à des problèmes bien connus de passer inaperçus. La prise de conscience étant un préalable au changement, arriver à une meilleure compréhension du paysage de la gouvernance d'entreprise augmentera notre niveau

de conscience, afin de s'attaquer à ces normes invisibles.

Tout en reconnaissant et en acceptant que la réalité et notre compréhension du monde sont profondément imbriquées dans les valeurs et les contraintes sociales et personnelles qui nous entourent, il est également évident qu'aucune vérité ne peut prétendre à une généralisation universelle. Sacks a souligné qu'aucun credo individuel ne peut prétendre au monopole de la vérité, car « *sur la terre il y a des vérités* » et qu'en conséquence, « *toute culture a quelque chose à apporter* ». Dans le même ordre d'idées, aucun modèle de gouvernance d'entreprise ne détient un monopole universel de bonne gouvernance.

**Conclusion**

Pour admettre les allégations selon lesquelles la société russe Loukos aurait réalisé une fraude fiscale de 3,4 milliards de dollars en 2000 (peut-être même 8,9 milliards) et pratiqué la corruption (distribution de pots de vins aux hommes politiques locaux) à grande échelle, ou les manipulations comptables de l'italienne Parmalat, avec un compte en banque « fictif » de 4,8 milliards de dollars inscrit au bilan de la société, il est nécessaire de bien comprendre le contexte du terrain sur lequel ces sociétés opèrent.

De même, on ne peut acquérir une vision complète des forces et des faiblesses du modèle relationnel européen des parties prenantes, illustré par la pratique française du verrouillage (dirigisme ou contrôle étatique), des *sozialpartner* allemands, des *chaebols* coréens et des *kieretsu* japonais, que par une analyse contex-



tuelle des six variables complexes du modèle de paysage. Par exemple, le système allemand qui favorise la représentation des travailleurs au conseil d'administration, conforté par la loi sur la co-décision, soutient que « *la dignité de l'homme est inviolable* », que « *la propriété implique des obligations* » et que « *son exercice doit servir l'intérêt public* » (Constitution allemande, articles 1 et 14), repose sur la conviction que des travailleurs informés auront davantage au cœur et à l'esprit la bonne santé de leur entreprise, se montreront plus compréhensifs envers ses problèmes et, donc, seront plus désireux de contribuer à atteindre ses objectifs (Charkham, Kakabadse et Kakabadse).

Un aspect caractéristique de la culture d'entreprise allemande est la notion d'intérêt de l'entreprise dans son ensemble, qui veut que les objectifs de l'entreprise ne s'arrêtent pas à la maximisation du retour sur investissement, mais font aussi partie du discours et mettent l'accent sur la collaboration, le partenariat et les objectifs sociaux. Pour certaines entreprises allemandes, cela peut signifier vouloir faire passer les avantages économiques après les devoirs et obligations sociales.

Sur cette base, que devraient être les objectifs d'une entreprise ? Qui devrait contrôler l'entreprise ? La réponse à des questions ne peut venir que d'une analyse des perspectives contextuelles. Des économies émergentes, comme celles de la République tchèque, de la Pologne, de la Russie et de la Hongrie, ont

appris que le modèle « orienté actionnaire » anglo-américain ne peut pas être transplanté aussi facilement, notamment dans le domaine du transfert des entreprises d'État au secteur privé, par des programmes massifs de distribution de coupons. Ces programmes aboutissent à la concentration des actifs entre les mains d'une minorité d'actionnaires, laissant la majorité incapable de régler les problèmes d'infrastructure.

De même, la transition de la Chine vers une économie de marché, par un équilibre entre propriété privée et publique unique à ce pays, peut être considérée comme ambiguë mais efficace dans l'ensemble (Chen, 2004) et ne peut être comprise que dans son propre contexte. Si le gouvernement chinois conserve le droit de contrôle final et le droit de distribuer les actifs, il a réussi, dans bien des cas, à transférer le droit de propriété et les bénéfices qui en découlent à ceux qui, auparavant, travaillaient la terre ou dirigeaient les usines. La transformation des entreprises agricoles familiales en de véritables « entreprises » et la création d'unités industrielles avancées, ce qu'on appelle le secteur « non étatique », sur la base initiale de « collectifs », sont devenues des facteurs de la croissance de l'industrie chinoise de technologie avancée.

Comme le montre le cas de la Chine, l'analyse contextuelle des modèles de gouvernance d'entreprise permet une compréhension plus profonde de la réalité des autres et facilite un étalonnage (*benchmarking*) au plan international.

## Bibliographie

- Berle A.A., Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, 12<sup>th</sup> ed., Transaction Publishers, 1932/1968.
- Butalia U., « Poverty and Corruption ». *New Internationalist*, n° 366, April 2004.
- Charkham J., *Keeping good company, a study of corporate governance in five countries*, OUP, 1994.
- Chen Y., « An institutional approach to changes in priority rights within China in transition : Changes of priority rights and ownership in high-tech spin-off in the reform era ». In Unpublished PhD Thesis, Leister University and Northampton Business School, 2004.
- Economist*, « Radical Thoughts on our 160<sup>th</sup> birthday-Survey of Capitalism and Democracy », June 28, vol. 367, n° 8 330, 2003.
- Kakabadse A. et N., *The Geo-Politics of Governance : Impact of Contrasting Philosophies*, Palgrave, 2001.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., « Editorial ». *Corporate Governance : International Journal of Business in Society*, vol. 4, n° 4, 2004.
- Kuhn, T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 2<sup>nd</sup> ed., Enlarged, The University of Chicago Press, 1970.
- MacIntyre, A., *After Virtue*, Duckworth, 1982.
- Petra, S.T., « Do Outside Independent Directors Strengthen Corporate Boards ? ». *Corporate Governance : International Journal of Business in Society*, vol. 5, n° 1, 2005.
- Sacks J., *Dignity of Difference : How to Avoid the Clash of Civilisations*, Continuum Pub Group, 2002.
- Shleifer A., Vishny R.W., « A survey of corporate governance ». *Journal of Finance*, vol. 52, n° 2, 1997.

# Le système allemand de gouvernance d'entreprise

Stefan SCHMID<sup>1</sup>

En raison de facteurs externes et internes, la gouvernance d'entreprise diffère d'un pays à l'autre. Dans cette contribution, nous présenterons le système allemand de gouvernance, exemple typique d'un système à double niveau. Les principales institutions du système allemand et leur fonctionnement sont décrits, expliqués et examinés de manière critique.

## Introduction

Les entreprises font partie de leur environnement, qu'il soit historique, culturel, social, institutionnel, démographique, technique, économique, politique ou juridique. Malgré cette appartenance manifeste, la littérature sur le management (international) entretient un long débat sur la question de savoir dans quelle mesure le management d'une entreprise doit être considéré comme universel ou propre à chaque pays. En outre, la littérature universitaire comme les articles plus profanes se demandent depuis longtemps si les pratiques et les systèmes de management convergent ou divergent.

Dans les domaines du management qui sont influencés par les facteurs juridiques, comme la gouvernance d'entreprise, il est particulièrement évident que le management diffère d'un système juridique à un autre. Bien qu'il y ait eu de nombreuses tentatives pour harmoniser davantage la législation dans les régions de forte intégration économique comme l'Union européenne, nous sommes (encore ?) très loin d'une législation commune. Plusieurs systèmes de

gouvernance d'entreprise existent (encore ?) dans le monde du management.

En fonction de son statut juridique, une entreprise doit satisfaire à certaines obligations précises. Si l'on s'attache aux sociétés cotées (par exemple, la Public Limited Company - « PLC » au Royaume-Uni, la société anonyme - « S.A. » en France, ou l'Aktiengesellschaft (AG), on peut distinguer des systèmes à un niveau et des systèmes à deux niveaux. Dans cette étude, nous expliquerons le fonctionnement du système allemand de gouvernance d'entreprise. D'abord, avec une description générale du système allemand. Ensuite, nous consacrerons plusieurs sections aux différentes institutions qui composent ce système de gouvernance d'entreprise. Enfin, les questions d'actualités et les réformes récentes du système allemand seront brièvement évoquées.

## Aperçu général du système allemand

La gouvernance de l'*Aktiengesellschaft* allemande n'est pas entre les mains d'un conseil, mais de deux, l'un étant le *Vorstand* et l'autre

---

1. Traduit de l'anglais.

l'*Aufsichtsrat*. Le *Vorstand* est le conseil qui représente (perspective externe) et qui gère (perspective interne) l'entreprise. Ce terme peut être traduit par « directoire ». L'*Aufsichtsrat* est celui qui supervise le *Vorstand* de l'entreprise. Dans la littérature anglophone, on le désigne sous le nom de *supervisory board* (conseil de surveillance).

### *Une stricte séparation entre les deux conseils*

Dans une même entreprise, les membres d'un conseil ne peuvent faire partie de l'autre. Les membres du *Vorstand* sont d'origine interne, alors que les membres de l'*Aufsichtsrat* viennent de l'extérieur. Indépendamment de la taille et de la nature de la cotation, la séparation sur le plan de l'organisation et des personnes des activités de direction et de contrôle est obligatoire dans les sociétés cotées allemandes. En plus du *Vorstand* et de l'*Aufsichtsrat*, nous trouvons une assemblée générale des propriétaires de l'entreprise, l'assemblée des actionnaires. Cette institution s'appelle en allemand la *Hauptversammlung*.

### *Des règles juridiques strictes*

La gouvernance d'entreprise s'appuie traditionnellement sur des règles juridiques, notamment, sur la loi sur les sociétés cotées (*Aktiengesetz*). L'*Aktiengesetz* concerne près de 15 000 entreprises en Allemagne. Parmi celles-ci, un millier sont cotées sur la Bourse allemande.

Ce n'est que récemment que des règles non juridiques, comme le Code de gouvernance d'entreprise, ont pris de l'importance en tant que dispositif supplémentaire.

### *Traditions et pratiques*

La caractéristique essentielle dans ce domaine est l'orientation traditionnelle du système allemand vers les parties prenantes. Différentes parties prenantes jouent un rôle important dans la gouvernance d'entreprise.

Les relations avec elles et un souci d'arbitrer entre les intérêts des uns et des autres sont caractéristiques du système allemand de management.

## Les éléments du système allemand

### *Hauptversammlung*

(*Aktiengesetz* : articles 118-147) : L'assemblée générale des actionnaires de la société se tient une fois par an. Des réunions extraordinaires doivent être convoquées, si elles sont réclamées par 5 % du capital. Les actionnaires ont plusieurs droits : ils peuvent assister aux réunions des actionnaires où ils ont des droits d'information et de vote. Ils décident de la répartition des bénéfices, des modifications aux statuts de la société, de l'émission de nouvelles actions ou de la réduction du capital social.

L'approbation des actionnaires est également requise pour l'affiliation à d'autres sociétés ou pour les accords passés avec d'autres sociétés, ainsi que pour les fusions. En outre, les actionnaires élisent leurs représentants au conseil de surveillance et donnent quitus au conseil de surveillance et au conseil d'administration pour leurs activités de l'année écoulée. L'assemblée générale a l'important privilège d'élire, sur proposition du conseil de surveillance, le commissaire aux comptes.

### Qui sont les actionnaires des *Aktiengesellschaft* ?

Pour répondre à cette question, il faut rappeler trois caractéristiques du système allemand. Une première caractéristique est celle des participations croisées. Il est fréquent que la société A détienne des actions de la société B, alors que la société B est actionnaire de la société A. Par exemple, la société de réassurance Münchener Rück (Munich Re Group) détient une participation de 12 % dans le groupe financier Allianz, alors qu'Allianz détient 12 % des droits de vote de Münchener Rück. Münchener Rück détient également, directement et indirectement, 18 %

dans HypoVereinsbank alors que cette dernière détient 13 % de Münchener Rück.

Une deuxième caractéristique est le rôle important que jouent les banques en tant qu'investisseur. Les banques, notamment les banques généralistes, ne fournissent pas seulement des prêts et des services financiers, elles détiennent également des actions dans des sociétés d'autres secteurs. Ainsi, la Deutsche Bank a une participation de 10 % dans Daimler-Chrysler et Linde, et de 20 % dans Philipp Holzmann.

Ce qui nous conduit à une troisième caractéristique : les sociétés allemandes ont souvent des structures actionariales très concentrées. De nombreuses sociétés ont quelques actionnaires qui détiennent une part considérable de leurs actions et ont sur cette société une influence décisive.

Bien que ces caractéristiques soient encore typiques du système allemand de gouvernance d'entreprise, elles ont tendance à se réduire. Au cours de ces dernières années, par exemple, les sociétés allemandes ont réduit leurs participations croisées sous la pression croissante des investisseurs (internationaux).

### *Le Vorstand, un organe collectif*

(*Aktiengesetz* : articles 76-94) : le directoire représente et dirige la société. Ses membres sont nommés par le conseil de surveillance. Les sociétés dont le capital est inférieur à 3 millions d'euros peuvent être dirigées par une seule personne. À partir de 3 millions d'euros, le directoire est composé d'au moins deux personnes.

Cependant, la plupart des sociétés cotées en bourse ont des conseils plus importants. Le *Vorstand* compte entre trois et huit cadres dirigeants. Les membres du directoire peuvent être nommés pour une période allant jusqu'à cinq ans, mais le Code de gouvernance d'entreprise recommande des durées de mandats éventuellement plus courtes. Les membres du directoire peuvent servir des mandats successifs, ce qui est courant en Allemagne. Le salaire des princi-

aux dirigeants du directoire est fixé par le conseil de surveillance ; il est fonction de la performance de ces dirigeants, de la situation et des résultats de l'entreprise.

### **Des domaines de spécialisation, mais une responsabilité collective**

Dans la plupart des sociétés, les membres du *Vorstand* ont des domaines de spécialisation, soit fonctionnelle, soit un domaine d'activité, une ligne de produit, une région ou une combinaison de ces spécialités.

Cependant, malgré ces spécialisations, les décisions doivent être prises par le directoire, et non par l'un ou l'autre membre de celui-ci. Les responsabilités finales sont donc au niveau du directoire, et non de ses membres. C'est là une conséquence du *Kollegialprinzip* qui veut que les membres du directoire soient collectivement responsables de leurs actions. Certaines décisions ou opérations du directoire sont soumises à l'approbation du conseil de surveillance.

### **Une délégation relative du directoire**

Le directoire doit également informer régulièrement le conseil de surveillance de la situation et des performances de la société et ainsi que des opérations d'envergure. Le *Kollegialprinzip* ne devrait cependant pas être pris pour une centralisation de toutes les décisions au niveau du directoire. Il est évident que le directoire peut déléguer certaines décisions à des cadres de rang inférieur. Des personnes détenant des procurations commerciales générales peuvent prendre des décisions envers des tiers au nom de la société.

### **Un président du conseil**

Bien que le *Vorstand* soit considéré comme un organe collectif, la plupart des sociétés ont un président du conseil (*Vorstandsvorsitzender*) élu par le conseil de surveillance, ou un porte-parole (*Vorstandssprecher*) désigné par le directoire lui-même. Le rôle de président ou de porte-parole ne confère pas de supériorité hiérarchique. Celui-ci ne peut pas nommer ou

révoquer d'autres membres du directoire ou leur donner des ordres. Le président ou le porte-parole peuvent cependant avoir des fonctions ou des compétences supplémentaires, comme préparer et présider les réunions du directoire, assurer la liaison entre le directoire et le conseil de surveillance ou représenter la société devant l'opinion publique.

### Une personne dominante au sein du directoire

En dépit de cette faculté de désigner un président ou un porte-parole, le droit allemand considère le directoire comme un organe collectif. Des études empiriques sur les pratiques actuelles de dirigeance ont, cependant, montré que de nombreuses sociétés avaient une personne dominante au sein du directoire. Ainsi, Jürgen Schrempp chez DaimlerChrysler et Josef Ackermann à la Deutsche Bank semblent définir la stratégie, les structures et les systèmes de leur société (un peu ou beaucoup) plus que leurs collègues du directoire. C'est pourquoi certains auteurs comme Michael Oesterle estiment que la pratique allemande de direction d'entreprise s'oriente vers le modèle anglo-saxon du CEO plutôt que vers le *Kollegialprinzip* voulu par la loi.

### *Aufsichtsrat, une co-gestion institutionnalisée*

(*Aktiengesetz* : Articles 95-116) : les membres de l'*Aufsichtsrat* sont élus par les actionnaires pour une période de quatre ans maximum. Conformément à la loi, tous les membres de l'*Aufsichtsrat* ne sont pas des représentants des propriétaires. En fonction de divers facteurs comme la taille et l'activité des entreprises, près de la moitié de ses membres peuvent être des représentants des salariés. De cette manière, les employés disposent de droits participatifs institutionnalisés qui découlent d'un système complexe de participation des travailleurs et de co-gestion (*Mitbestimmung*). C'est là une particularité originale du système allemand de gouvernance d'entreprise (voir « *Mitbestimmung* »).

En raison de cette co-gestion, l'influence des actionnaires au sein du conseil de surveillance est limitée.

### Le conseil de surveillance

Ensemble, les représentants des actionnaires et des employés constituent le conseil de surveillance. Le conseil de surveillance d'une société cotée peut avoir jusqu'à 21 membres. Les membres du conseil de surveillance élisent un président, représentant des actionnaires. Le président dispose d'un double droit de vote, en cas d'égalité des voix au sein du conseil. Sauf disposition contraire dans certains statuts, les décisions du conseil de surveillance sont prises à la majorité simple. Le conseil de surveillance d'une société allemande cotée se réunit au moins quatre fois par an. Il peut constituer des comités chargés de questions particulières, comme un comité d'audit ou un comité des rémunérations. Ces comités peuvent être chargés de missions précises.

### Quelles catégories de personnes font partie de l'*Aufsichtsrat* ?

Certaines sont fréquemment représentées au sein de ces conseils de surveillance. En premier lieu, de nombreuses entreprises élisent d'anciens membres du directoire et principalement leurs anciens présidents à l'*Aufsichtsrat*. Ainsi, Gerhard Cromme, ancien président, est actuellement à la tête du conseil de surveillance de ThyssenKrupp. Il en fut de même lorsque Manfred Schneider est passé du directoire de Bayer à son conseil de surveillance.

Les anciens dirigeants provenant d'autres sociétés constituent une autre catégorie, et pas seulement dans le cadre de participations croisées. Bayer en est un bon exemple : on trouve au sein de son conseil de surveillance Heinrich von Pierer de Siemens et Jürgen Weber, président du conseil de surveillance de Lufthansa.

Les représentants des institutions financières constituent une troisième catégorie. C'est ainsi que Paul Achleitner, membre du directoire d'Allianz, et Josef Ackermann, porte-parole de la



Deutsche Bank, sont également au conseil de surveillance de Bayer.

Une quatrième catégorie est constituée par des universitaires, des experts et des politiciens. Le biochimiste Ernst-Ludwig Winnacker siège ainsi au conseil de Bayer.

Enfin, en vertu de la co-gestion, des délégués du personnel et des représentants des organisations syndicales forment une cinquième catégorie. C'est à ce titre que Hubertus Schmoltdt d'IG Bergbau (syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie) siège également au conseil de surveillance de Bayer.

En Allemagne, nul ne peut être membre de plus de dix conseils de surveillance.

### Une influence indirecte sur la dirigeance

Les membres de l'*Aufsichtsrat* nomment les membres du *Vorstand* et le président du directoire (*Vorstandsvorsitzenden*). En outre, les membres de l'*Aufsichtsrat* supervisent les décisions du directoire, leurs activités et leur stratégie. Les membres de l'*Aufsichtsrat* peuvent décider la démission d'un membre du directoire et ont la responsabilité des poursuites à entreprendre à l'encontre d'un membre de ce conseil en cas de faute.

Si l'*Aufsichtsrat* n'est pas responsable de la gestion de l'entreprise, il n'en a pas moins une influence indirecte considérable sur la dirigeance, car un certain nombre de décisions bien définies, d'activités et d'opérations sont soumises à son approbation.

Enfin, les membres du conseil de surveillance consultent le directoire pour identifier les chances à saisir et éviter les menaces et les risques.

### L'*Aufsichtsrat* ne peut pas contrôler toutes les activités de l'entreprise

Si son rôle est de surveiller le directoire, ce dernier doit superviser toutes les activités des échelons inférieurs au sein de l'entreprise, notamment en organisant les activités de comptabilité et d'audit. Au sens strict, l'*Aufsichtsrat*

ne contrôle pas l'entreprise, mais les dirigeants qui gèrent l'entreprise.

Des études empiriques montrent que le rôle de l'*Aufsichtsrat* diffère d'une entreprise à l'autre. Dans certaines sociétés, il a un rôle actif, dans d'autres il est relativement passif. Dans certaines sociétés, il intervient dans les décisions stratégiques, alors que dans d'autres, il s'implique dans des opérations quotidiennes. Dans certaines entreprises, les relations entre les membres de l'*Aufsichtsrat* et du *Vorstand* sont tournées vers les tâches à accomplir, alors que dans d'autres, des relations personnelles jouent un rôle important.

### Problèmes du système allemand

La gouvernance d'entreprise est une question qui a été très discutée au cours des dix dernières années, dans la plupart des pays occidentaux. C'est en partie la conséquence de crises graves, voire de faillites de sociétés cotées, comme Enron et WorldCom aux États-Unis, Parmalat en Italie et Swissair en Suisse. L'Allemagne a également connu quelques exemples spectaculaires de sociétés en difficulté comme le groupe Kirch, Intershop ou EM.TV. D'autres sociétés allemandes ont été reprises dans des circonstances qui ont été ensuite examinées par la justice, comme Mannesmann. Les sociétés en difficulté suscitent toujours des réflexions sur l'existence éventuelle de problèmes structurels dans le système de gouvernance.

### Principaux problèmes de gouvernance d'entreprise

Les membres du directoire sont souvent accusés de ne pas agir pour le compte et dans l'intérêt des actionnaires. Il est parfois affirmé que les dirigeants cherchent plutôt à maximiser leurs propres intérêts : leur salaire, leur carrière et leur prestige notamment. La fameuse question de l'agence - avec les actionnaires comme principaux et les dirigeants comme agents - se pose.

S'il y a parfois des critiques à l'encontre du directoire, les membres du conseil de surveillance sont bien plus sous le feu de la critique. Il est souvent affirmé que les membres du conseil de surveillance ne réussissent pas à identifier des problèmes qui existent déjà ou qui seraient prévisibles.

En outre, il est avancé que certains membres du conseil de surveillance ne sont pas réellement indépendants, en raison par exemple de relations personnelles avec des membres du directoire.

### Réformes du système allemand

Ces dernières années, l'Allemagne a commencé à réformer certains éléments de son système de gouvernance d'entreprise.

#### Sur le plan juridique

La loi sur les sociétés cotées a été modifiée pour resserrer les relations entre le directoire et le conseil de surveillance. En outre, une nouvelle loi destinée à améliorer la surveillance et la transparence des sociétés a été promulguée : la « KonTraG » (*Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich*). En vertu de cette loi, le directoire a le devoir d'informer régulièrement le conseil de surveillance de ses projets à court, moyen et long terme. Une autre loi, la « TransPuG » (*Transparenz und Publizitätsgesetz*) vise à améliorer la publication des informations.

#### Des codes de conduite ont été élaborés

Les initiatives de Francfort autour de Theodor Baums et de Berlin autour d'Axel von Werder en sont de bons exemples. Le raisonnement à la base de ces initiatives est d'assurer (ou de

renforcer la probabilité) que les directoires et conseils de surveillance assument pleinement leurs responsabilités.

#### Le Code allemand de gouvernance d'entreprise

Enfin, le ministre allemand de la Justice a constitué une commission, présidée par Gerhard Cromme, afin d'élaborer un Code allemand de gouvernance d'entreprise. Il a pour objectif de définir, pour le bénéfice des parties intéressées, la gouvernance d'entreprise de manière précise et compréhensible. Ce Code comprend des recommandations concrètes et des suggestions qui vont au-delà de la législation en vigueur et contribuent ainsi à l'amélioration du système de gouvernance d'entreprise. Depuis 2002, les sociétés cotées doivent publier, une fois l'an, une déclaration de conformité (*Entsprechenserklärung*), confirmant leur respect du Code allemand de gouvernance d'entreprise ou signalant leurs dérogations à celui-ci.

#### Conclusion

La société par actions (*Aktiengesellschaft*) n'est pas le statut dominant en Allemagne. Bien que l'attention de la littérature se porte souvent sur les sociétés cotées, les PME sont essentielles à l'économie, notamment en matière d'emploi, d'innovation et de contribution fiscale. Dans la plupart des cas, la question de la gouvernance d'entreprise de ces PME est moins réglementée. La personnalité des propriétaires et dirigeants individuels, leurs valeurs, attitudes, décisions, comportements et actions jouent un rôle encore plus important que dans le cas des sociétés par actions. Quels que soient la taille et le statut légal, la gouvernance d'entreprise est toujours une question d'éthique personnelle.

## Bibliographie

Goergen M., Manjon M.C., Renneboog L., « Recent Developments in German Corporate Governance. European Corporate Governance Institute ». *Working Paper Series in Finance*, n° 41, 2004.

Hopt, K.J., Leyens P.C., « Board Models in Europe. Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. European Corporate Governance Institute ». *Working Paper Series in Law*, n° 18, 2004.

Prigge S., « A Survey of German Corporate Governance ». In Hopt, Klaus et al. (eds.), *Comparative Corporate Governance, The State of the Art and Emerging Research*, Clarendon, Oxford, 1998.

Schmidt R., Hackethal A., Tyrell Marcel, « The Convergence of Financial Systems in Europe ». *Schmalenbach Business Review*, n° 1, 2002.

Theisen M.R., « Herausforderung Corporate Governance ». *Die Betriebswirtschaft*, vol. 63, n° 4, 2003.

# Dirigeance d'entreprise en Russie : un état des lieux

Anatoly ZHUPLEV, Frédéric JALLAT<sup>1</sup>

Cet article traite des sujets suivants : entreprises en Russie, formes juridiques, réglementation de base, rôle dans l'économie russe, évolution de la gouvernance dans la Russie post-soviétique, principaux textes législatifs, règlements et dispositions non exécutoires se rapportant à la gouvernance, pratiques actuelles de gouvernance d'entreprise sur le plan fédéral et régional, problèmes et recommandations concernant les relations avec la gouvernance d'entreprise russe du point de vue des pays européens.

## Historique

Le capitalisme russe a commencé très tard par rapport aux autres pays économiquement développés. Depuis le début de l'histoire de l'État russe au IX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'économie russe s'est développée pour sa plus grande partie dans un contexte centralisé et étatisé. Après une courte période de restructuration politico-économique, à la suite de l'abolition du servage en 1861, la Russie a connu une longue période de révolutions et de guerres. Ces événements historiques expliquent en partie le retard de l'économie russe par rapport à ses homologues occidentaux.

De 1917 à 1991, le développement des marchés et des entreprises a été gelé par le communisme pendant sept décennies. La propriété et l'entreprise privées étaient interdites par la loi et dénoncées comme idéologiquement et socialement mauvaises.

## *Une transition vers l'économie de marché*

Depuis la chute du communisme au début des années 1990 et après l'effondrement de l'URSS en 1991, la Russie a connu une transition vers l'économie de marché. Dans le cadre de celle-ci, un vaste mouvement de privatisation des actifs gouvernementaux a commencé en juillet 1992 et la propriété privée a été instaurée, transformant des millions de citoyens russes en actionnaires.

Depuis le commencement de cette transition, plus de 140 000 entreprises ont été privatisées ; le secteur privé représente désormais 70 % du PIB. Le gouvernement détient encore 25 % du total, voire davantage, dans plus de 2 500 sociétés d'économie mixte. L'État contrôle encore 382 entreprises à 100 % et reste majoritaire (plus de 50 % du capital) dans 470 autres (Broadman). En 2003, l'État représentait encore 50 % du PIB et la moitié de l'ensemble des biens.

---

1. Traduit de l'anglais.

Dans l'ensemble, l'État a retiré près de 3 milliards de dollars des privatisations en 2003, et les recettes en 2004 ont été de l'ordre de 1,3 milliard de dollars. Pourtant, avec la flambée des prix du pétrole, le gouvernement n'a pas besoin du produit des privatisations pour se financer.

### *Une privatisation accrue*

Après avoir déjà disposé de la plupart de ses principaux actifs de grande taille, le gouvernement russe prévoit maintenant de privatiser la majeure partie de quelque 10 000 entreprises individuelles fédérales et de 4 000 autres entreprises d'État, tout en s'efforçant de gérer les institutions publiques en rapide expansion. L'objectif est de ne conserver sous le contrôle de l'État que les entreprises ayant une importance stratégique ou qui créent des biens et des services publics. Le gouvernement espère achever cette transformation en 2008 (PriceWaterhouseCoopers, 2004).

### *Le système russe de gouvernance d'entreprise*

En 2001, on dénombrait 60 000 entreprises par actions et plus de 370 000 sociétés privées. Mais la taille de la bourse russe reste modeste : à la mi-2003, à peine plus de 300 valeurs dont plus de 50 titres obligataires étaient cotées sur le principal marché du pays, celui du Russian Trading System (RTS). Seuls dix titres sont traités activement pour un volume qui varie de 50 à 150 millions de dollars par jour.

FORTS (Futures et Options sur le RTS) cote sept contrats de futures et trois d'options. Des systèmes de cotation indicative fonctionnent pour environ 600 actions et 500 bons émis par des sociétés russes. La plupart des *blue chips* russes ont leur siège à Moscou, mais leurs véritables activités sont lointaines : extraction de pétrole ou de gaz, production d'électricité, sidérurgie et autres productions industrielles sont effectuées dans des provinces éloignées. Moscou accapare des volumes d'investissements, de res-

sources intellectuelles, financières et économiques disproportionnés par rapport aux autres centres administratifs du pays.

Le système russe s'inspire des modèles anglo-saxon et européen et la combinaison de divers éléments de différents pays sont adaptés aux situations propres à la Russie (McCarthy et al.).

### **Un cadre juridique instable**

Le cadre juridique qui régit les marchés financiers russes est neuf et donc, sujet à des changements continuels. Jusqu'à la mi-1995, aucun gouvernement ou autorité indépendante n'avait la charge de contrôler le marché russe des actions ou d'instaurer une réglementation concernant ses acteurs.

### *La réglementation du marché*

Le ministère des Finances fut initialement responsable de la réglementation des opérateurs (en leur délivrant des licences et en contrôlant leur niveau de capitalisation) et de l'enregistrement des actions émises. En mars 1993, un nouvel organisme officiel, la Commission Fédérale des Marchés Boursiers (CFMB) fut créée. La CFMB était composée de représentants du ministère des Finances, de la Commission anti-monopoles, de la Banque centrale russe, du Fonds fédéral de la propriété et de représentants des marchés financiers et de matières premières. L'objectif de cette commission était d'exercer et de réunir les pouvoirs réglementaires jusque-là dévolus à diverses institutions et de les faire respecter par tous les opérateurs de marché (PriceWaterhouseCoopers, 2004).

### **Un décret sur la réglementation boursière**

En novembre 1994, le président Eltsine a promulgué un important décret sur la réglementation boursière intitulé « Des mesures destinées à instaurer le contrôle de l'État sur le marché des actions dans la fédération russe ». Ce décret avait pour but de conférer à la CFMB l'autorité nécessaire et de fixer les conditions d'agrément d'une vaste gamme d'activités boursières.

### **La loi sur les marchés boursiers**

En avril 1996, la loi fédérale « Des marchés boursiers » fut adoptée. Elle avait pour objet d'instaurer un régime juridique étendu réglementant les instruments financiers, les marchés financiers, la conservation et la livraison des titres et l'ensemble des activités des opérateurs de marché.

### **Un décret sur les fonds d'investissement**

Le décret présidentiel de février 1998 « Du développement des activités des fonds d'investissement » visait à définir le cadre réglementaire de ces fonds et la protection des investisseurs. Ce décret a été suivi d'une réorganisation des institutions de gestion de fonds.

### **La protection des droits des investisseurs**

En mars 1999, la loi « De la protection des droits des investisseurs sur les marchés boursiers » a été adoptée. Celle-ci instaure des mesures visant à améliorer le cadre juridique et constitue un Fonds fédéral de compensation pour les investisseurs, fixe les modalités de la publication d'informations (financières) et énumère les sanctions applicables pour les infractions à la réglementation boursière par des opérateurs professionnels.

### **Le statut juridique des Fonds**

En novembre 2001, une loi fédérale « Des fonds d'investissement » a défini le statut juridique des Fonds d'investissement en actions et des fonds communs de placement et le cadre juridique précis de ces véhicules d'investissement. S'inspirant des principes de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise, la Russie a adopté un Code de conduite qui n'a pas de caractère exécutoire.

### **Le Service fédéral des marchés financiers**

En mars 2004, dans le cadre de la réforme administrative en cours, le président Poutine a signé un décret abrogeant le CFMB et instaurant un Service fédéral des marchés financiers (FSFR). Cette nouvelle entité, placée sous

l'autorité du Premier ministre, assume les fonctions de l'ex-CFMB et étend son pouvoir de contrôle sur les marchés financiers, les sociétés d'investissement et de gestion, les activités d'émission et d'enregistrement (de titres), les fonds de pension et les contrôleurs aux comptes.

### **Une vaste réforme de l'État en cours**

Les marchés financiers russes sont régis par une multitude de lois fédérales et régionales, des décrets présidentiels, des résolutions adoptées par des agences gouvernementales et par des décisions faisant jurisprudence. Une vaste réforme de l'État, entamée en 2004, modifie les compétences administratives et les pouvoirs de décision et vient encore compliquer l'évolution de la gouvernance d'entreprise.

### **Pratiques actuelles au niveau fédéral**

En raison de la jeunesse du système russe de gouvernance d'entreprise, il n'existe pas de modèle fiable, ni un corpus de connaissances permettant d'établir des catégories ou des généralisations dans ce domaine. Les premières études, rapports et publications sont apparus au début du XXI<sup>e</sup> siècle.

#### *Une étude représentative du système russe de gouvernance*

Une étude représentative portant sur un millier d'entreprises russes (Guriev et al., 2003) a recensé les relations entre les structures de propriété, le niveau de la gouvernance, la demande en faveur de normes modernes de gouvernance et d'investissement et la taille, la situation financière et les caractéristiques sectorielles et régionales des entreprises. Voici ses principales conclusions.

#### **La propriété des entreprises industrielles russes est concentrée**

En moyenne, les dirigeants détiennent 19 % des actions. Dans les entreprises où la part détenue par les dirigeants est significative, elle représente en moyenne 27 % du total. Le plus



gros actionnaire extérieur détient en moyenne 24 % de l'ensemble. Dans le même temps, la part des petits actionnaires (moins de 5 % des actions) reste élevée : ils détiennent en moyenne 24 % des actions en circulation.

### **La qualité de la gouvernance d'entreprise**

Elle varie considérablement entre les entreprises ; elle est plus importante dans les grandes entreprises, un peu moins dans les entreprises forestières, l'alimentation et les matériaux de construction, ainsi que dans les entreprises disposant d'importants flux de liquidités.

### **La concentration de la propriété a un effet positif sur la gouvernance d'entreprise**

Plus la propriété est concentrée entre les mains des dirigeants ou d'un actionnaire extérieur, plus le niveau de gouvernance est élevé. Cependant, les effets de la concentration ne sont positifs que si le plus gros bloc de contrôle ne dépasse pas 50 %. Une plus forte concentration n'améliore pas, et peut même détériorer, la gouvernance d'entreprise.

### **L'autofinancement**

La plupart des entreprises s'autofinancent. Sur 78 % des entreprises qui ont investi l'an dernier, 21 % seulement ont utilisé des crédits bancaires, et à peine 0,7 % ont eu recours au marché boursier.

### **La concentration de la propriété a un effet positif sur l'investissement**

Ce qui donne à penser qu'il n'y a pas de corrélation entre le niveau de concentration du capital et l'investissement lorsque la gouvernance d'entreprise s'améliore.

### **La qualité de la gouvernance n'a pas d'effet sur l'investissement**

Si le niveau de gouvernance d'entreprise n'a pas beaucoup d'effet sur l'investissement, la relation peut être positive si l'influence des actionnaires minoritaires est suffisamment grande, et elle est négative si la propriété est suffisamment concentrée.

### **La connaissance du Code de conduite est très faible**

Un tiers seulement des entreprises ayant répondu à cette étude avait connaissance de ce Code et 4 % à peine disaient le connaître en détail.

### **La volonté d'adopter le Code**

La volonté d'adopter le Code dépend de la connaissance que l'on en a, ainsi que du niveau de gouvernance au sein de l'entreprise. La plupart des dirigeants considèrent que les clauses de ce Code sont acceptables, plutôt qu'inacceptables. Les dirigeants semblent plus réticents à l'égard des normes concernant les administrateurs indépendants et la publication d'informations financières.

### **L'absence de transparence**

De nombreuses difficultés découlent de l'absence de transparence de la structure de propriété, laquelle est due, entre autres, à la nature discutable du processus de privatisation et de la redistribution de la propriété qui en a résulté.

### **L'inefficacité des institutions**

L'inefficacité des institutions juridiques russes joue aussi un rôle. Les lois, peu efficaces, et leur application sélective font de la gouvernance d'entreprise une institution informelle plutôt que réelle.

Dans les pays développés, le degré de protection des investisseurs est défini par la loi et est donc considéré comme allant de soi dans l'ensemble du pays. En Russie, la législation économique est mollement appliquée, et la protection des investisseurs extérieurs tient plus de la bonne volonté que de l'obligation, et le degré de gouvernance est décidé par la société elle-même.

Dans les pays développés, un niveau élevé de gouvernance d'entreprise est corrélé de manière négative avec la concentration de la propriété : si la législation ne protège pas les actionnaires minoritaires, les petits investisseurs

bouderont le titre. En Russie au contraire, une bonne gouvernance peut aller de pair avec une forte concentration de la propriété : pour mettre en œuvre les institutions de gouvernance les investisseurs devraient être intéressés à la prospérité de l'entreprise (Guriev et al., 2003).

### La gouvernance d'entreprise au niveau régional

Une autre étude récente en matière de gouvernance d'entreprise (International Financial Corporation, 2003) a interrogé 307 entreprises régionales russes sur leurs opinions concernant la gouvernance et la pratique de celle-ci. Les sociétés participantes proviennent de quatre régions administratives (*oblast*) : Rostov sur le Don, Saint-Petersbourg, Samara et Ekaterinebourg. La plupart des entreprises interrogées sont de petite taille et représentatives de la situation des sociétés régionales, comptant de 15 à 40 000 employés, avec une moyenne de 250 employés et 255 actionnaires.

#### Une étude comparative

En général, les entreprises régionales le mieux gouvernées sont les plus grandes, elles recherchent des investissements extérieurs, tiennent régulièrement des conseils de surveillance et fournissent une formation aux membres de ce conseil.

#### La gouvernance est mal appliquée

La connaissance et l'intérêt concernant une bonne gouvernance sont disparates. Quelques entreprises régionales ont déjà introduit de réels changements, et la gouvernance peut s'améliorer. Sur la base des critères de gouvernance retenus par cette étude, 10 % des entreprises pratiquent une gouvernance d'entreprise relativement bonne, alors que les entreprises qui ne le font pas représentent 27 % du total.

De nombreuses sociétés ne connaissent pas le Code fédéral de conduite. De nombreuses entreprises ont l'intention d'améliorer leur gouvernance et souhaitent une aide extérieure.

Plus de 50 % des sociétés interrogées prévoient d'entamer des consultations sur la gouvernance d'entreprise et 38 % prévoient d'organiser des programmes de formation pour les membres de leurs conseils de surveillance.

#### Les pratiques des conseils de surveillance et d'administration

Les entreprises russes peuvent se doter d'une structure comportant un ou deux conseils. Le conseil de surveillance (appelé conseil d'administration quand il n'y en a qu'un, comme c'est souvent le cas au Royaume-Uni et aux États-Unis) correspond au conseil de surveillance des organisations à deux étages (plus courantes dans les pays d'Europe continentale).

Le conseil exécutif (conseil de direction ou équipe dirigeante) est composé des dirigeants responsables des opérations au jour le jour de l'entreprise et, normalement, est subordonné au conseil de surveillance. Les résultats de l'enquête montrent que les conseils de surveillance se sont attribué plus de pouvoirs que ne le prévoit la législation russe. Dans certaines sociétés, soit le conseil de surveillance n'est pas pleinement informé des limitations qui lui sont imposées, soit il a décidé de les ignorer.

Ainsi, près de 25 % des conseils de surveillance élisent des auditeurs indépendants et 18 % des sociétés élisent et révoquent les membres du conseil de surveillance. Il y a trop peu d'administrateurs indépendants dans les conseils de surveillance (28 % des sociétés étudiées) et seulement 14 % des entreprises satisfont au nombre minimum d'administrateurs indépendants prévu par le Code de conduite.

Les comités de conseil de surveillance sont presque inexistantes parmi les sociétés étudiées : 3,3 % seulement des sociétés ont un comité du conseil de surveillance et 2 % seulement un comité d'audit. Ce comité important n'était présidé par un administrateur indépendant dans aucune des sociétés retenues.

En outre, alors que le Code russe recommande la création d'un conseil exécutif responsable de la

gestion quotidienne de l'entreprise, celui-ci n'est guère répandu : une société sur quatre seulement a mis en place un conseil exécutif. Ceux qui existent disposent de pouvoirs sensiblement plus grands que ce que prévoit la législation et la réglementation. Tout comme pour les conseils de surveillance, soit les sociétés ne sont pas pleinement informées des limites légales, soit elles ont décidé de les ignorer.

### Les droits des actionnaires

Toutes les sociétés sous revue tiennent une assemblée générale (AG) annuelle pour les actionnaires, comme le prévoit la loi sur les sociétés par actions. Ces sociétés respectent la législation existante pour ce qui est des canaux d'information utilisés pour la convocation de ces assemblées. La plupart des sociétés respectent les délais prescrits. Les instances dirigeantes de certaines sociétés se sont attribués certains pouvoirs de l'AG. Dans 19 % des sociétés, l'AG n'a pas l'occasion d'approuver les recommandations du conseil de surveillance concernant les auditeurs indépendants. Si la plupart des sociétés communiquent les résultats des AG, certaines ne publient rien (29 % des sociétés ne distribuent pas les résultats de l'AG à leurs actionnaires). D'autres ne remplissent pas leurs obligations en matière de dividende sur les actions préférentielles : les dividendes déclarés sont souvent payés avec retard, voire pas du tout.

### L'information et la transparence

Dans l'ensemble, 94 % des sociétés n'ont pas de politique officielle d'information et des éléments aussi importants que la propriété de l'entreprise restent des secrets bien gardés. 92 % des sociétés étudiées ne publient pas la liste de leurs actionnaires, près de la moitié de ces sociétés ont des actionnaires détenant plus de 5 % des actions en circulation et 3 % ne révèlent aucun compte financier à leurs actionnaires.

## Zones d'ombre et recommandations

Malgré de réels progrès, nombre de problèmes fondamentaux subsistent et freinent l'efficacité économique en général, posant ainsi de graves difficultés en matière de réglementation ou d'éthique, dans l'optique d'une participation des sociétés occidentales. Au-delà des problèmes mis en évidence par les études citées ci-dessus, nombre d'obstacles grèvent encore la gouvernance :

- dilution des actions ;
- violations du droit de vote par procuration ;
- participations croisées contraires aux droits des minoritaires ;
- faillites, escroqueries et détournements ;
- ventes à des prix artificiellement bas des produits et des actifs d'une société à une filiale ou d'autres sociétés appartenant à des amis ou des parents ;
- rétention et manipulation d'informations financières ;
- absence de transparence et non-respect des normes comptables et d'audit.

Ces problèmes proviennent en partie de la jeunesse du capitalisme et de la gouvernance d'entreprise russe. Ceci explique également pourquoi de nombreuses entreprises russes, dirigeants et autres partenaires manquent de connaissances, d'éducation et de capacités dans le domaine de la gouvernance. D'autre part, l'existence de lois inadaptées, l'application insuffisante de la loi et les faiblesses dans la culture des affaires qui prévaut actuellement sont source de failles.

### *La corruption, principal problème de la gouvernance*

Les Russes dépensent 36 milliards de dollars par an en pots-de-vin et prélèvements occultes, ce qui représente 12 % du PIB ! Près de 82 % des entreprises et des hommes d'affaires indépendants sont touchés. Les pots-de-vin représentent près de 10 % de chaque transaction commerciale !

Un exemple de cette situation est l'affaire de la société pétrolière Loukos, qui avait bafoué les droits des actionnaires en 1999, était devenue la société la plus transparente en 2001 et 2002, classée première en matière de gouvernance d'entreprise par l'ICLG (institut moscovite spécialisé en droit des affaires et en gouvernance). Pendant l'année où la société fut distinguée par l'ICLG, la valeur du titre a été multipliée par cinq, alors que l'indice RTS ne faisait que doubler. En septembre 2004, Loukos était au bord de la faillite sous le coup d'accusations graves : fraude fiscale et autres actions criminelles.

Dans cette affaire, les motivations politiques des poursuites engagées par de hauts responsables du gouvernement russe ont joué un rôle important, ce qui vient une fois encore mettre en relief les faiblesses des institutions relatives à la gouvernance d'entreprise en Russie.

### *L'opacité de la Russie*

Selon l'Opacity Index 2002, l'opacité de la Russie est deux fois plus élevée que celle des États-Unis et trois fois plus élevée que celle de Singapour, pays les plus transparents du monde. En raison de ces problèmes d'opacité, faire des affaires en Russie se traduit par une augmentation de 43 % de l'impôt sur les sociétés et une hausse de 12,5 % des coûts additionnels liés aux emprunts auprès des institutions financières internationales (PricewaterhouseCoopers, 2002).

### **Conclusion**

Ces problèmes, parmi d'autres (Shleifer, Black), privent la Russie d'investissements et

obèrent son développement économique. Ce pays dont la capitalisation boursière potentielle est de 3 000 milliards de dollars, n'atteint à l'heure actuelle que 30 milliards, soit le niveau de petits pays comme la Hongrie ou la République tchèque. Comment une entreprise occidentale peut-elle se préparer à pénétrer le monde des affaires de la Russie et y opérer sans commettre d'erreurs ? Certaines mesures peuvent être prises :

- bien étudier le contexte stratégique et opérationnel, y compris les opportunités, les obstacles et les risques, avant d'entrer sur le marché russe ;
- tout comme elles traitent leurs affaires avec diligence dans leur contexte familial, les entreprises occidentales doivent faire de même avec leurs homologues russes, avec encore plus de rigueur ;
- on ne saurait exagérer la valeur des conseils juridiques, tant du côté occidental que russe ;
- en raison de l'agitation qui entoure les réformes politico-économiques en cours et du climat des affaires, il est utile de se tenir au courant des événements et devancer la courbe d'apprentissage. Il faut suivre l'environnement réglementaire fluctuant et rester attentif à une bonne sélection de règlements qui se chevauchent et de décideurs ;
- les relations continuent de jouer un rôle essentiel. C'est pourquoi les acteurs occidentaux doivent veiller à entretenir des relations personnelles avec leurs homologues russes.

## Bibliographie

- Black B., *The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms*, Stanford Law School, 2001.
- Broadman H., *Lessons from Corporatization and Corporate Reforms in Russia and China*, World Bank, 2001.
- Guriev S., Lazareva O., Rachinsky A., Tsukhlo S., *Corporate Governance in Russian Industry*, International Financial Corporation, 2003.
- International Financial Corporation, *A Survey of Corporate Governance Practices in Russia's Regions*, International Financial Corporation, 2003.
- McCarthy D.J., Puffer S.M., Shekshnia S.V. (eds.), *Corporate-Governance in Russia*, Edward Elgar, Cheltenham, UK & Northampton, USA, 2004.
- OECD, *White Paper on Corporate Governance in Russia*, OECD, avril 2002.
- PricewaterhouseCoopers, *The Opacity Index* (<http://www.opacity-index.com>), 2002.
- PriceWaterhouseCoopers, *Doing Business in the Russian Federation* (<http://www.pwcglobal.com>), 2004.
- Shleifer A., *The Grabbing Hand : Government Pathologies and Their Cures*, Harvard University Press, 1999.

# Gouvernance des entreprises familiales

Gérard HIRIGOYEN

L'objet de cette contribution est de présenter et de souligner les spécificités du gouvernement des entreprises familiales. Le système de gouvernement de ce type d'organisation apparaît notamment marqué par l'importance des réseaux de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent les modes de gouvernance. L'essentiel est de trouver un juste équilibre entre les pouvoirs dévolus au Conseil d'administration, (composé de membres de la famille ou nommés par elle) et ceux assignés aux dirigeants. Par ailleurs, de faire en sorte que l'équilibre adopté soit compatible avec les préoccupations dominantes de l'entreprise.

## Introduction

Les travaux de synthèse sur le thème de l'entreprise familiale sont nombreux. Paradoxalement, dans ces synthèses, le concept de famille demeure, même quand il est précisé, trop restrictif. L'intérêt réservé à l'appréhension de l'organisation interne de la famille est rare. C'est d'autant plus gênant que la famille et les liens familiaux constituent la base des entreprises familiales. Celles-ci apparaissent comme un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent les modes de gouvernance.

## L'entreprise familiale : un réseau de liens

### *Des liens sociaux implicites*

Les liens sociaux implicites qui animent le système familial proviennent du rôle que joue ce dernier dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres. Cette

allocation des ressources au sein de la famille se structure autour de normes partagées d'équité, de loyauté et d'altruisme, ces normes devant conduire à limiter les comportements opportunistes et les coûts de transaction (Pollak, 1985 ; Chami, 1997).

L'une des conséquences de cette connexité est que les actions d'un membre familial affectent et reflètent le bien-être des autres membres. Ainsi, le modèle de Samuelson (1956), fondé sur le concept du consensus, a pour finalité de résoudre le problème de l'allocation intra-familiale en postulant une fonction de bien-être social de la famille. Le modèle de Becker (1974), quant à lui, plus élaboré, repose sur l'hypothèse que la famille contient un membre altruiste, en général le chef de famille, dont les préférences reflètent le bien-être social des autres membres.

Ce modèle est fondé sur le théorème du « *rotten kid* » qui suppose que les membres égoïstes agiront de manière altruiste, tant qu'ils



bénéficient du transfert familial. Cependant, dans un contexte d'asymétrie informationnelle, ce théorème n'est pas opérationnel et la présence de comportements altruistes réciproques s'impose pour aboutir à une unicité des intérêts familiaux (Hannan, 1982).

Ces normes familiales se consolident au fur et à mesure que les personnes échafaudent un réservoir d'histoires partagées. Ces expériences communes renforcent les liens familiaux, mais ne signifient pas forcément une perpétuelle convergence des points de vue. Chaque membre de la famille entre en contact avec d'autres groupes et développe des valeurs et des perspectives propres à son contexte.

### *Conceptualiser les liens familiaux*

Une synthèse de la littérature conduit à identifier quatre dimensions pour conceptualiser les liens familiaux : une dimension affective, une dimension financière, une dimension informationnelle et une dimension politique.

#### **Les liens affectifs**

Nombre de sociologues et d'économistes ont toujours considéré que les liens au sein de la famille sont chargés par l'affection (Ben-Porath, Bourdieu, Queniard et Hurtubise).

En sociologie de la famille, l'intérêt se porte sur le concept de solidarité intergénérationnelle comme variable explicative des transferts intra-familiaux. Pour Davis et Stern, les liens affectifs et émotionnels constituent la force primaire et le point central de la vie organisationnelle formant ainsi les déterminants essentiels de la structure et du comportement organisationnel de l'entreprise familiale. Ce point de vue est partagé par Catry et Duff, lorsqu'ils notent que l'entreprise familiale fonctionne sur un mode affectif.

#### **Les liens financiers**

Bourdieu montre que, pour exister et subsister, la famille fonctionne comme un champ avec des relations de forces économiques. Il consi-

dère les membres de la famille liés, par exemple, au volume et à la structure des capitaux possédés par les autres membres, et donc unis par le capital économique. Dans cette optique, la famille est un lien par excellence de l'accumulation du capital, sous ses différentes espèces, et de sa transmission entre générations.

L'existence de tels liens peut expliquer la confusion patrimoniale qui caractérise l'entreprise familiale. Une telle confusion n'est pas seulement une conséquence des exigences des banquiers en termes de garanties familiales, comme le laissent croire certaines études (Gallo et al.). Il s'agit, en fait, d'une porosité congénitale qui caractérise ce type de firmes, d'autant plus affirmée lorsque l'entreprise est de petite ou moyenne dimension et non cotée (Hirigoyen). Entreprise dans laquelle les informations contenues dans les états comptables et financiers ne reflètent pas toujours la réalité (Coleman et al., Haynes et al.) et où la politique de dividendes est assimilée souvent à une politique de prélèvements (Hirigoyen).

#### **Les liens informationnels**

Lundberg indique que l'un des traits distinctifs des entreprises familiales est la communication entre les partenaires familiaux qui échangent en tant que parents et en tant que collègues. Elle se caractérise par un aspect informel, oral et imprévu, par sa complexité, son émotivité et sa rationalité. Toutefois, l'importance des liens organisationnels s'affirme comme un moyen de renforcement du contrôle familial des dirigeants. Les liens familiaux en atténuant, voire en neutralisant, l'asymétrie informationnelle rendent improbable l'hypothèse d'opportunisme et hypothèquent la théorie de l'agence comme théorie explicative des relations entre les actionnaires familiaux et le dirigeant de l'entreprise familiale (lui-même généralement membre de la famille).

#### **Les liens politiques**

Ils font le plus souvent référence à l'exercice du pouvoir, en particulier aux conflits de pouvoir.

Ces derniers englobent les liens inter-génération et les liens intra-génération et intra-familiaux. Pour des problèmes de taille, la famille devient incapable d'internaliser toutes les activités/transactions afférentes à l'organisation, au fur et à mesure de sa croissance. L'entreprise familiale peut être contrainte par l'insuffisance des ressources financières familiales comme par celle des ressources humaines en termes de compétences. Les ressources familiales en capitaux humains et financiers sont généralement insuffisantes pour permettre à la firme d'atteindre le seuil de la taille efficiente (Williamson, 1981). Pour remédier à ces insuffisances, les dirigeants sont obligés de recourir aux apports de partenaires externes.

La dépendance croissante de l'environnement externe qui en résulte impose de gérer l'interface avec les partenaires externes. Cette gestion passe de l'adaptation avec les théoriciens de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) à un véritable management stratégique dans la mouvance de la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (Pfeffer et al., 1978). En outre, la dépendance vis-à-vis des arrangements externes avec les différentes parties prenantes pourrait éventuellement aboutir à une atténuation des liens informels et personnels au sein de l'entreprise (Benedict, 1968).

La principale raison en est que l'incorporation d'acteurs externes, au sein des entreprises familiales, est une source considérable de tension pour les membres familiaux internes à l'entreprise, sachant que cette évolution s'impose à l'entreprise au fur et à mesure qu'elle croît (Teal et Wiligan, 1989). Ladite tension est due principalement à la divergence entre les perceptions des deux catégories d'acteurs (Poza et al., 1997).

### *La nature des liens familiaux*

La présence d'éléments externes à la famille au sein de l'entreprise modifie les expériences et les perspectives de certains membres familiaux. Cette évolution atténue l'intensité des

liens sociaux qui les réunissaient au sein d'un système familial hermétique. Une telle atténuation s'accompagne souvent de l'apparition de conflits familiaux. L'unicité du contrôle familial, postulée implicitement par la majeure partie des travaux académiques sur l'entreprise familiale, n'est pas systématique. Elle suppose un certain équilibre entre les pouvoirs des membres familiaux. Ceci d'autant plus que la détention de pouvoir au sein des entreprises familiales n'est pas uniquement la résultante d'une position formelle élevée ; elle peut être aussi l'aboutissement de la disponibilité d'informations spécifiques (Sorenson, 1999).

La nature des liens familiaux diffère selon les familles et les expériences des membres de la famille. La principale conséquence ressort au niveau du degré d'implication de la famille dans le gouvernement de l'entreprise. Certaines familles disposent de normes/culture familiales capables de réguler les relations au sein de l'entité économique ; d'autres familles ne disposent pas de tels corpus (Dyer, 1986).

Ces liens implicites interagissent au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise familiale avec d'autres arrangements contractuels et impersonnels (Ben-Porath, 1982). Il convient de définir les conditions internes à l'entreprise familiale, mais aussi contextuelles favorables à un gouvernement par les liens familiaux implicites, c'est-à-dire le domaine de l'exercice des droits de décision, de la direction effective de l'entreprise.

### **La famille comme structure de gouvernement**

Le fait que, dans les entreprises familiales, le traitement équitable des membres familiaux externes et internes à l'entreprise joue un rôle majeur, rend nécessaire la prise en compte d'une définition des objectifs assignés aux structures et aux processus de gouvernement. Selon Neubauer et al. (1998), les deux objectifs clés seraient la viabilité et la légitimité de l'entreprise. La viabilité signifie le maintien et le

développement à long terme de l'entreprise. La légitimité serait, dans un sens large, l'acceptation par la Société ; dans une acception plus précise, le reflet de l'obligation pour une entreprise de s'aligner sur les intérêts de ses parties prenantes.

### *Gouvernement d'entreprise familiale et gouvernance*

La principale préoccupation est de trouver un juste équilibre entre les pouvoirs dévolus au conseil d'administration (composé de membres de la famille ou nommés par elle) et ceux assignés aux dirigeants. D'autre part, de faire en sorte que l'équilibre adopté soit compatible avec les préoccupations contextuelles dominantes de l'entreprise (viabilité économique ou légitimité de la conduite de l'entreprise). Toutefois, un trop grand nombre de familles, obnubilées par le contrôle de la majorité du capital, multiplient les montages financiers qui leur donnent davantage de droits de vote que d'actions. Le gouvernement de l'entreprise familiale se confond ainsi bien souvent avec sa gouvernance. Quand elles sont allées au bout de cette logique, elles n'ont d'autre solution que la vente de l'affaire, difficile à vivre quand on porte en héritage le travail de plusieurs générations.

Les mécanismes de gouvernement au sein des entreprises familiales revêtent une forme implicite ou sont incarnés par des organes dont la composition et les interrelations dépendent de la taille de l'entreprise. Le modèle de J.L. Ward (1991) analyse l'évolution de l'entreprise familiale à travers le double prisme de la propriété et du management.

Dans la phase 1, la confusion entre la propriété et le pouvoir de décision atténue les préoccupations afférentes à la gouvernance. La phase 2 coïncide généralement avec l'existence d'une famille étendue (regroupant plus de deux générations). Parallèlement à cette complexification de la structure familiale émergent des

contraintes inhérentes à la dilution de la propriété.

Les mécanismes explicites deviennent primordiaux quand l'entreprise atteint le stade de la confédération de cousins. Dans cette phase 3, non seulement les membres familiaux concernés diffèrent eu égard au critère de l'âge, mais ils ne sont pas neutres vis-à-vis des conflits éventuels qui opposeraient leurs parents, ce qui interagit sur le degré de cohésion familiale.

Pour Gersick et al. (1997), deux préoccupations caractérisent cette phase :

- la gestion de la complexité de la famille et des actionnaires ;
- la création d'un marché de capital interne à l'entreprise familiale, notamment à travers l'introduction des clauses d'agrément et de préemption au profit des associés dans les statuts.

### **Stratégies de management des conflits familiaux**

#### *Principaux facteurs*

Les stratégies de management des conflits familiaux deviennent primordiales dans de telles conditions (Sorenson, 1999). La nature unique des conflits, au sein de l'entreprise familiale, tient à plusieurs facteurs.

#### **L'implication de la famille complexifie le conflit**

Afin de maintenir la stabilité des liens familiaux, l'entreprise familiale se doit de prendre en compte les attentes des membres familiaux quelle que soit leur position par rapport à la famille et à la structure de propriété.

#### **L'influence des normes familiales**

Les normes familiales de résolution des conflits agissent sur les normes de résolution des conflits au sein de l'entreprise. En effet, les normes familiales échafaudées par le fondateur incluent les modalités de prise de décision et celles de la résolution des conflits (Dyer, 1986 ;

Kets de Vries, 1993 ; Schein, 1997). Une approche pro-active de résolution des conflits serait plus adaptée dans le cas de transfert/succession de l'entreprise. L'approche fondée sur le contentieux pousserait les membres familiaux, en effet, à la constitution des coalitions, notamment avec les salariés, afin d'imposer leurs intérêts. On trouve là une éventuelle explication même partielle, de l'actionnariat des salariés au sein des entreprises familiales ; l'objectif étant une sorte d'enracinement des dirigeants.

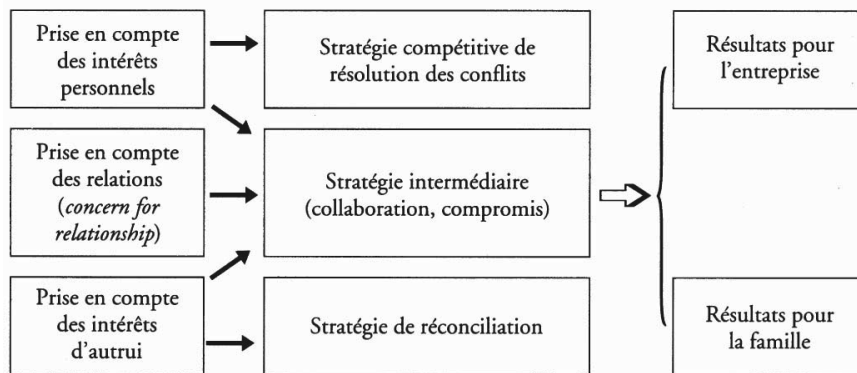
### La dynamique du pouvoir

La dynamique du pouvoir au sein de l'entreprise familiale est spécifique dans la

majorité des cas. Les membres familiaux ont accès aux informations spécifiques et/ou retiennent le pouvoir de décision (Dyer, 1986). En plus, même les membres familiaux qui n'ont pas de position formelle au sein de l'entreprise peuvent posséder un pouvoir informel, en raison des connexions et des possibilités d'accès aux informations importantes.

Ainsi, exception faite des entreprises familiales où le pouvoir de décision est détenu par le dirigeant, les membres familiaux externes à l'entreprise peuvent exercer une forte influence sur les décisions adoptées.

Figure 25 : stratégies de gestion de conflit (R.I. Sorenson)



### Entreprises gouvernées par le fondateur

Au sein des entreprises gouvernées par le fondateur, où règne un pseudo « despotisme éclairé », la stratégie de résolution des conflits adoptée, dans la plupart des cas, est celle de l'autocratie. Dans ce contexte, les intérêts concernés étant représentatifs d'une même personne, il n'y a pas lieu de se poser la question portant sur la théorie la plus explicative des comportements du dirigeant (théorie fondée sur l'opportunisme/agence ou celle structurée autour de l'altruisme/intendance). L'intérêt se porte plutôt sur l'impact des caractéristiques du

dirigeant (grandeurs cognitives) sur certains aspects relatifs à l'entreprise (performance...).

### Entreprises gouvernées par les descendants ou des dirigeants externes à la famille

Au sein des entreprises familiales, dirigées par les descendants ou des dirigeants externes à la famille, la question de l'analyse des mécanismes de résolution des conflits est intéressante. En effet, les conclusions de certaines études (Dyer, 1986 ; Dean, 1992 ; Sorenson, 1999) affirment que les dirigeants des entreprises familiales, en dehors de ceux adoptant l'autocratie

comme mode de gouvernement, sont plus enclins à l'adoption de mécanismes tels que la réconciliation ou le compromis (Donaldson, 1990). De tels résultats sont plus compatibles avec les prémisses de la théorie de l'intendance<sup>1</sup>, dans la mesure où les méthodes de résolution de conflits, utilisées au sein de ce type d'entreprises, reflètent la prise en compte des intérêts des autres et la prise en compte des relations comme critères de décision.

Parmi les pièges à éviter sur la voie de la constitution d'une dynastie familiale, les dissensions au sein de l'actionnariat familial ou entre celui-ci et les autres actionnaires arrivent en bonne place. Certains membres des générations suivantes préfèrent parfois récupérer leur part, plutôt que de la voir immobilisée dans une affaire à laquelle ils ne sont pas directement associés. Le désengagement peut aussi s'expliquer par des considérations fiscales ; assujettis à l'impôt sur la grande fortune (ISF), les dividendes qui leur sont versés sont insuffisants pour l'acquitter sans avoir à désinvestir.

À l'issue de ces développements, la question posée est de savoir si le juste équilibre de pouvoirs au sein de l'entreprise familiale ne correspond pas à un système entretenant une certaine confusion entre mode de gouvernement et mode de gouvernance de l'entreprise. Équilibre fragilisé toutefois par l'atténuation dans le temps de l'intensité des liens familiaux.

Afin de préserver un tel équilibre et d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale, il convient de :

- construire un socle de valeurs partagées au quotidien et qui seront transmises de génération en génération. Une telle construction, étant souvent étayée par les écrits, tels que pacte d'actionnaires, code de conduite. Le renouvellement de l'adhésion aux valeurs essentielles de l'entreprise familiale peut se traduire par la création d'une holding ou par la redéfinition d'un *fair process* clair pour chacun. Il faut savoir se doter, le cas échéant d'un *family office*, afin de pourvoir aux besoins financiers de chacun des membres ;
- formaliser la stratégie de changement de génération. La formation, notamment par le biais de *family office* et la montée en puissance des jeunes générations, est une nécessité absolue pour assurer une relève harmonieuse et pérenniser l'entreprise familiale : une entreprise bien gérée se doit d'avoir un plan de relève et un plan de succession ;
- offrir des options de sortie. Paradoxalement, les familles qui restent unies sont celles qui ont prévu la possibilité pour chacun de prendre ses distances. La création d'un marché interne d'échange des titres est un exemple de dispositif qui permet un désengagement sans remise en cause de l'entreprise.

## Bibliographie

Caby J., Hirigoyen G. (dir.), *La gestion des entreprises familiales*, Économica, 2002.

Allouche J., Hirigoyen G. (dir.), « L'entreprise familiale ». In *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 4, décembre 2000.

Catry B., Buff A., *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-union, 1996.

Neubauer F. et al., *The family business, its governance for sustainability*, Business, McMillan, 1998.

Ward J., *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass, 1987.

1. La théorie de l'intendance (*Stewardship theory*), développée par Donaldson (1990-1991) admet que le dirigeant, à l'opposé des tentations opportunistes, désire être l'intendant efficace des actifs de la firme.

# La dirigeance des entreprises publiques françaises

Franck BRILLET, Gilles de la MÉNARDIÈRE

La volonté d'amélioration de la dirigeance des entreprises publiques est d'actualité, d'autant plus pour celles en position de monopole qui, face aux mutations stratégiques doivent s'ouvrir à la concurrence et à la loi du marché (EDF par exemple). Cette exigence est d'ailleurs ancrée au cœur de la construction européenne au nom de la libre circulation des capitaux et des prestations de services. Conformément au traité de la Communauté européenne (art. 86), la France est soumise au respect des règles de la concurrence. Dès lors, les entreprises publiques ne doivent pas être traitées par les États de façon à « empêcher, restreindre ou fausser la loi de la concurrence ».

## Introduction

Au-delà de la question du respect des règles de concurrence se pose la question de l'avenir des entreprises de services publics en Europe. L'électricité, le gaz, les télécoms se sont déjà ouvertes à la concurrence. Ces changements proviennent de la construction même de l'Union européenne, mais aussi d'une redéfinition du service public et des entreprises publiques.

L'Union européenne n'est pourtant pas seule responsable de cette mutation des entreprises publiques françaises. Elle révèle cependant la nécessité d'une réflexion sur le devenir de l'entreprise publique et sur les changements à opérer tant sur mode de direction (gouvernement d'entreprise, administrateurs, conseil d'administration) que sur le mode de fonctionnement (transparence, indépendance des administrateurs, ouverture à la concurrence).

Toutefois, l'ouverture à la concurrence a un coût pour les entreprises publiques, en position de monopole ou non. De plus, la volonté de certains élus de privatiser ces entreprises, pour les rendre plus compétitives sur le marché de la concurrence, se heurte souvent à une forte pression syndicale désireuse de protéger statuts, emplois et avantages sociaux ce qui pose la difficile question de la nécessaire continuité du service public même dans les situations déficitaires.

Cette étude présente les données du problème, compte tenu de l'historique spécifique des entreprises publiques et d'un lien encore fort avec le pouvoir politique. Elle s'attache principalement à présenter les spécificités du mode français de gestion des entreprises publiques, à étudier le rôle des dirigeants : leur désignation, leur formation, leurs compétences et la manière dont ils dirigent. L'analyse réalisée



s'appuie sur des entretiens administrés (premier semestre 2004) auprès de 15 chefs d'entreprise publiques<sup>1</sup>. Elle s'appuie également sur les comptes-rendus d'auditions de chefs d'entreprise publiques réalisées par la commission d'enquête parlementaire, diligentée en juillet 2003 par M. Douste-Blazy<sup>2</sup>, sur la gestion des entreprises publiques<sup>3</sup>.

La présente étude se propose de faire la synthèse de ces éléments et s'attache à mieux cerner la notion de dirigeance pour les entreprises publiques françaises et à proposer des réflexions pour l'avenir.

### Qui sont les entreprises publiques françaises ?

Si l'État joue encore, en France, un important rôle économique (premier employeur, premier producteur, premier client du pays et premier propriétaire foncier et immobilier), les entreprises publiques représentent, en effectifs salariés, 56 % dans le secteur des transports et des télécommunications, 55 % dans le secteur de l'énergie, 15 % dans le secteur financier et seulement un peu plus de 3 % dans l'industrie.

Pour autant, l'État, depuis une dizaine d'années, *via* les mouvements de nationalisations-privatisations, a contraint les entreprises à s'adapter à la concurrence et à suivre les évolutions du marché et de la conjoncture. En effet, la privatisation a conduit les dirigeants à redéfinir leur rôle d'entrepreneur et les salariés, qui

avaient vu leur responsabilité décroître avec les nationalisations, se sont sentis plus impliqués dans la gestion des dites entreprises. L'historique de ces flux et reflux, nationalisations-privatisations, montre la permanence de difficultés économiques, politiques et sociales de ces transferts en raison notamment de profondes rigidités dans la société française.

Ces évolutions historiques sont en partie à l'origine de la difficulté de définir avec exactitude la notion juridique d'entreprise publique.

### *À la recherche d'une définition*

#### Une définition juridique ambiguë

Il n'existe pas de définition juridique précise de l'entreprise publique. Elle peut être soit un Établissement Industriel et Commercial (EPIC), cas le plus fréquent, soit une société<sup>4</sup>, ou dans certains cas un Établissement Public Administratif (EPA).

Malgré l'absence de définition, certains traits communs peuvent être dégagés. Une entreprise publique se caractérise par le fait qu'elle possède :

- une personnalité juridique distincte de celle de l'État ;
- une autonomie budgétaire, un conseil d'administration et un président ;
- son activité est industrielle ou commerciale ;
- son capital est détenu majoritairement par l'État qui exerce sur elle un pouvoir de tutelle et de contrôle.

1. GDF, France Télévision, GIAT industries, France Télécom, RATP, EDF, Renault, SNCF, La Poste, La Française des Jeux. AREVA : Énergie. ADP : Aéroport de Paris. CNR : Compagnie Nationale du Rhône. SAPN : Société des Autoroutes Paris Normandie. SAPRR : Société autoroutes Paris Rhin Rhône.

2. Président de la commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques, député UMP et maire de Toulouse.

3. Auditions de M. Mario Monti, commissaire européen chargé de la concurrence, de M. Daniel Lebègue, ancien directeur général de la Caisse des dépôts et consignations et de M. Jean-Paul Bailly par la Commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques.

4. La société, est soumise à la législation sur les sociétés anonymes. Elle peut être soit une SEM (société soumise aux règles du droit des affaires, mais associant des capitaux d'origine publics, majoritaires, et des capitaux privés), soit une société privée à capitaux publics (société anonyme de droit privé assurant une fonction de service public et dont l'État est l'unique actionnaire).

Les critères (matériel, organique et concernant le contrôle exercé par l'État sur les organes de gestion) qui ont été dégagés par la jurisprudence et la doctrine, n'ont toutefois pas encore permis de donner une définition parfaitement claire. Le critère le plus significatif semble toutefois être le contrôle que l'État peut ou non exercer sur le capital de l'entreprise. En pratique, lorsque l'État a la majorité des voix mais pas celle du capital, ce ne sera pas une entreprise publique mais elle sera sous contrôle de l'État ; il aura la possibilité de prendre ou bloquer des décisions.

### **Le droit UE et les entreprises publiques en Europe**

Selon une enquête effectuée par le Centre Européen des Entreprises à Participation Publique (CEEP) effectuée en 1997, les entreprises publiques dans l'Union européenne représentent environ 10 % de l'économie. Ces pourcentages ont été obtenus par la moyenne de trois paramètres : effectifs salariés, valeur ajoutée, formation brute de capital fixe. Toutefois, les différences nationales sont fortes avec moins de 3 % au Royaume-Uni, 6 % aux Pays-Bas et au Luxembourg, autour de 15 % en France, en Finlande, en Grèce et Italie. Les autres pays se situant à peu près dans la moyenne générale.

En fait, l'économie française peut être qualifiée d'économie « mixte », car elle est fondée sur un système de marché et sur un secteur public important.

Les traités européens sont quasiment muets, en ce qui concerne les entreprises publiques des États membres. Dans le droit communautaire, seule compte l'activité économique de l'entreprise. Néanmoins, le traité permet à certains opérateurs exerçant « *une activité d'intérêt économique général* », de déroger aux règles du traité, à condition qu'il ne soit pas porté atteinte à l'intérêt de la communauté.

Pour cette raison, la Commission européenne n'a pu définir la notion d'entreprise publique que de manière cursive et celle-ci est intervenue tardivement.

La directive communautaire de 1980, relative à la transparence des relations financières entre l'État et les entreprises publiques<sup>1</sup> énonce : « *les entreprises publiques sont celles sur lesquelles les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent : nomination des dirigeants, détention de la majorité des voix au conseil d'administration...* ».

### *Les entreprises publiques françaises : grandeurs et décadences*

#### **Succès et réussites des entreprises publiques françaises**

Malgré les critiques, les entreprises publiques françaises ont connu des succès non négligeables : par exemple, en 1945, alors que l'État français détient 51 % de la SNCF, le réseau, jusqu'alors géré par des compagnies indépendantes, est unifié dans l'intérêt des usagers ; dès 1950, les trains français sont les plus fiables, les plus rapides, les moins chers du monde.

Enfin, une autre entreprise publique connaît toujours une grande réussite tant au plan national qu'international : la société Areva. Leader mondial du nucléaire pour la production d'électricité d'origine nucléaire et le retraitement des déchets radioactifs, l'entreprise réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger (51 %).

Malgré ces réussites technologiques et commerciales la plupart des entreprises publiques françaises connaissent aujourd'hui des difficultés sérieuses de gestion financière.

1. Directive 80/723/CEE du 25 juin 1980.

### **Les défaillances des entreprises publiques françaises**

À la suite de défaillances des entreprises publiques, ayant entraîné des scandales financiers tel que celui du Crédit Lyonnais, les responsables politiques et la presse ont mis l'accent sur la nécessité de réformer, en premier lieu, le mode de dirigeance des grandes entreprises.

Dans cette optique le rapport Viénot<sup>1</sup> a été rédigé afin de pointer du doigt les failles du système et y apporter des solutions. Mais celui-ci a eu peu d'impact sur les entreprises publiques. M. Bouton, directeur de la Société Générale, a donc été chargé de réaliser, en 2002, un rapport sur les progrès réalisés par les entreprises et sur le chemin restant à parcourir ; le rapport précité de la commission d'enquête parlementaire sur la gestion des entreprises publiques de juillet 2003 expose cette problématique.

Il ressort de ce rapport que les entreprises publiques affichaient pour 2002 des pertes record d'environ 20 milliards d'euros et un endettement de 130 milliards, en grande partie imputable à France Télécom. Ne pouvant rembourser toutes les dettes, l'État doit s'interroger, en tant qu'actionnaire majoritaire, sur la manière dont sont gérées les entreprises publiques et la responsabilité des dirigeants qu'il a désignés.

Ces défaillances sont, en partie, dues à l'organisation très spécifique de la dirigeance et du mode de gestion des entreprises publiques françaises.

### *L'importance du rôle de l'État et du conseil d'administration*

#### **Un rôle de l'État prédominant**

Malgré trois vagues de privatisations, l'État détient quelque 700 entreprises de façon majoritaire. Il reste donc actionnaire dans de nom-

breuses entreprises. Outre ce rôle principal, il est également client et stratège ; cette confusion des rôles a tendance à réduire son efficacité et à affaiblir sa puissance. Ces prérogatives multiples rendent plus difficile l'exercice des pouvoirs dont il dispose sur ses entreprises.

Dans les structures juridiques évoquées précédemment, établissement public ou société anonyme, les Conseils d'administration ont pour principale mission de participer à la gestion de l'entreprise et de contrôler l'organe exécutif. Cependant, ces objectifs sont souvent irréalisables du fait de la présence, voire de l'omniprésence de l'État.

Les membres de l'organe délibérant, le conseil d'administration, nommés par décret peuvent être révoqués par le pouvoir politique avant l'expiration de leur mandat. Cette règle semble admissible s'agissant des représentants de l'État : si celui-ci s'estime mal représenté, il est en droit comme tout mandataire, de mettre fin à leur mandat. Mais, elle semble plus contestable pour les personnalités dites qualifiées qui sont alors soumises à la tutelle du pouvoir politique.

De plus, il arrive très souvent que l'entreprise soit dirigée en pratique par un seul homme nommé par l'État. Le président, ou le directeur de l'entreprise, a alors tendance à favoriser les intérêts de l'État plutôt que ceux de l'entreprise.

À titre d'exemple, on peut noter que les « dirigeants exécutifs » et les représentants de l'État disposent de « l'ordre du jour », c'est-à-dire de la faculté de ne pas inscrire dans l'ordre du jour qui doit être examiné par le conseil d'administration certains sujets sensibles, liés au secret des affaires, et peuvent les traiter hors conseil afin d'éviter toutes discussions sur les sujets les plus délicats. Cette maîtrise de l'ordre du jour par les dirigeants peut apparaître, lorsqu'elle est effectuée sans discernement,

1. Marc Viénot ; ancien président de la Société Générale. Rapport Viénot de 1995 et 1999 sur le conseil d'administration.

comme préjudiciable au bon fonctionnement du conseil d'administration qui n'a plus qu'un rôle résiduel.

Paradoxalement, malgré sa présence « forte », l'État n'exerce pas sa fonction d'actionnaire de façon tout à fait satisfaisante. En effet, ses représentants n'ont souvent que des orientations vagues, qu'un mandat général assorti de quelques précisions. Ils n'ont donc pas de véritables pouvoirs autres que consultatifs. De ce fait, les résultats obtenus ne sont pas toujours ceux escomptés. En revanche, il arrive que les ministres donnent aux représentants de l'État des instructions formelles, ce qui transforme leur mandat général en mandat impératif. Ils ont alors une mission précise à remplir dans l'intérêt d'un ministère, mais pas forcément dans celui de l'entreprise. Ce manque de transparence peut conduire à de réels dysfonctionnements, bien que, pour encadrer la gestion de ses entreprises, l'État a mis en place des procédures de contrôles pour éviter les dérives. Pour autant, ces contrôles ne sont pas toujours efficaces. En effet, les contrôleurs de l'État, qui ont en principe des pouvoirs très étendus, n'utilisent pas toujours leurs prérogatives : alors qu'ils peuvent se faire communiquer tous les documents qu'ils souhaitent, ils s'en tiennent la plupart du temps aux documents qu'on leur a soumis. Ces contrôles ne sont donc pas si approfondis qu'ils pourraient l'être. Le cas du Crédit Lyonnais est révélateur de ce dysfonctionnement.

Afin d'exercer son contrôle sur les entreprises qu'il détient, l'État multiplie les tutelles. Par exemple, EDF dépend de la Direction du trésor, du budget et de la commission de la régulation de l'électricité. Les interlocuteurs sont la plupart du temps trop nombreux. Au final, cela nuit à l'efficacité de la surveillance du conseil d'administration. En effet, une ouverture trop large du conseil peut constituer un désavantage ; ceci s'explique par le fait que les sujets confidentiels ne sont pas traités lors des délibérations. Ce sont souvent les plus importants.

### La dirigeance et le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de trois groupes de personnes :

- les représentants de l'État qui sont nommés par décret du Premier ministre et contresignés par le ministre dont relève l'activité de l'entreprise pour les entreprises de premier rang. Ils sont nommés par arrêté du ministre pour les entreprises dont la participation de l'État est minoritaire ;
- les personnes qualifiées sont nommées par décret parmi des représentants des collectivités locales, d'organisations professionnelles, d'associations d'usagers ou de consommateurs ;
- les représentants des salariés sont élus par les électeurs du comité d'entreprise sur la base d'une liste de candidats parrainés par les syndicats. Leur nombre doit être obligatoirement égal au moins au tiers des membres du conseil d'administration.

Ce conseil d'administration participe à la gestion de l'entreprise et surveille l'action de l'organe exécutif. C'est à lui que revient la charge de définir le programme d'activités de l'entreprise, d'arrêter le budget, de décider de la création des filiales, des emprunts, de conclure les contrats et les marchés importants.

Cependant, l'État a un rôle prépondérant au sein des conseils d'administration. En effet, le pouvoir de décision du conseil est limité par sa politique et par les obligations qu'il peut imposer à l'entreprise au nom de l'intérêt général.

Ainsi, dans les EPIC, un commissaire du gouvernement peut siéger avec voix consultative pour faire connaître la position du gouvernement et s'assurer que la politique de l'entreprise est conforme aux orientations fixées par les pouvoirs publics. La présence de l'État peut rendre inefficace les pouvoirs du conseil d'administration.

Le mode de désignation par décret, c'est-à-dire relevant du pouvoir réglementaire permet à l'exécutif, donc au gouvernement, de contrôler la composition des conseils d'administration.

## Comment sont dirigées les entreprises publiques françaises ?

Le pouvoir de direction est partagé entre une autorité délibérante collégiale, le comité d'entreprise qui définit les grandes orientations de la politique de l'entreprise et une autorité exécutive, le dirigeant, qui assure sa gestion quotidienne et doit mettre en œuvre ce qui a été décidé par le conseil d'administration.

### *Les questions de rémunération et de mandats*

La dirigeance d'entreprise peut s'apprécier au travers de pratiques que le législateur a été amené à réformer et à encadrer.

#### **La rémunération des administrateurs siégeant au conseil d'administration**

La rémunération des administrateurs s'effectue par le mécanisme des jetons de présence. Le conseil d'administration détermine en début d'exercice le montant annuel à répartir entre les administrateurs. Pour exemple, pour l'exercice 2001-2002, il est de 350 000 € chez Renault, de 530 000 € au Crédit Lyonnais. Un montant fixe est attribué à chaque administrateur, à cela s'ajoute une part variable liée à la présence effective des membres.

Les sommes varient d'une entreprise publique à une autre et il est impossible de parler d'unicité des rémunérations. Ainsi, un administrateur d'EDF perçoit 45,74 € par séance, alors qu'un administrateur de chez Renault touche un maximum de 8 250 € pour douze séances, soit plus de 687 € par séance. En fin d'exercice, le montant total des jetons de présence est relativement important.

Ces rémunérations, rarement rendues publiques, peuvent être importantes en raison du cumul des mandats. Le législateur, conscient de ces dérives, a essayé de fixer de nouvelles règles par deux lois, en 2001 et 2002, qui tendent à mettre en place une meilleure transparence.

## **Lois sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) et la limitation des cumuls (loi Houillon)**

La loi NRE du 15 mai 2001 a instauré de nouvelles règles relatives au cumul des mandats pour les dirigeants de société anonyme. La loi Houillon du 29 octobre 2002 a assoupli ces règles de cumul. L'assouplissement de la loi Houillon touche la limitation du cumul des mandats d'administration, de direction et, enfin, la limitation du cumul de tous mandats confondus.

Concernant les mandats d'administration, la loi NRE stipule qu'une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance de société anonyme (SA) ayant leur siège social sur le territoire français. Une dérogation est admise pour les mandats exercés dans les sociétés contrôlées non cotées. Ainsi, les mandats d'administrateur exercés au sein des sociétés non cotées contrôlées par la société anonyme dans laquelle est exercé le mandat principal ne sont pas décomptés.

La loi Houillon relative aux mandats sociaux d'octobre 2002 étend cette dérogation, en l'appliquant aux mandats exercés dans des sociétés contrôlées cotées. Cette dérogation s'applique également au président du conseil d'administration.

Les mandats de direction sont limités par la loi NRE qui instaure qu'une personne physique ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de directeur général, de directeur général unique ou de membre du conseil de surveillance de société anonyme ayant son siège social sur le territoire français. Toutefois, la loi admet qu'un deuxième mandat soit exercé dans une société non cotée contrôlée par la société dans laquelle est exercé le mandat principal.

La loi Houillon étend cette dérogation aux sociétés contrôlées cotées. Dès lors, en pratique, une même personne peut cumuler trois mandats de direction : deux dans des SA non cotées distinctes et le troisième au sein d'une filiale cotée ou non de l'une des deux sociétés.



Enfin, concernant la limitation du cumul tous mandats confondus, la loi NRE fixe à cinq le nombre maximum de mandats (administrateur, directeur général, membre du directoire...) simultanément exercés au sein de SA ayant leur siège social sur le territoire français. La loi NRE admet une dérogation au sein des sociétés non cotées contrôlées : dans ce cas, les mandats ne sont pas décomptés. Cette dérogation est élargie par la loi Houillon aux sociétés cotées contrôlées. De plus, lorsqu'un administrateur assure la direction générale d'une société, il faut décompter un seul mandat à ce titre et non deux.

### *La dirigeance : autorité exécutive et dirigeant*

#### **L'autorité exécutive**

L'autorité exécutive est désignée par les textes institutifs de l'entreprise. Il lui revient de préparer et d'exécuter les délibérations du conseil d'administration et le budget de l'entreprise, d'ordonnancer ses recettes et ses dépenses, de représenter l'entreprise en justice, de nommer et de gérer le personnel, d'assurer le dialogue social avec les syndicats, de passer les contrats et les marchés, d'exercer le pouvoir réglementaire interne. Pour cette raison, la détermination de l'autorité investie du pouvoir exécutif revêt une grande importance.

Le pouvoir exécutif peut, tout d'abord, être attribué au président de l'autorité délibérante qui assure alors la direction effective de l'entreprise. Il est alors secondé par un directeur nommé par lui ou par l'État, éventuellement après consultation du conseil. Cette solution est mise en œuvre dans certains EPIC comme la SNCF ou la RATP.

Dans ce cas, le rôle de l'État est très important. En effet, le président du conseil d'administration est élu par le conseil, le plus souvent

parmi les représentants de l'État puis nommé par décret en conseil des ministres, mais ce n'est pas le cas le plus fréquent. L'entreprise est donc dirigée par un représentant de l'État ; aucune autre autorité ne peut véritablement contrebalancer ses pouvoirs.

Le pouvoir exécutif peut également être attribué au directeur général de l'entreprise qui joue alors un rôle fondamental. Il est nommé directement par décret en conseil des ministres. Cette situation se rencontre par exemple à EDF et à GDF. L'État est donc très présent dans la gestion de l'entreprise. Cette nomination lui confère une légalité que rien ne peut entamer et qui vide de sa substance le légitime contre-pouvoir du conseil d'administration. Le rapport parlementaire de la commission de M. Douste-Blazy<sup>1</sup> critique précisément l'organisation du secteur public, mais ne remet pas directement en cause la nomination des dirigeants des entreprises publiques par le gouvernement. Ce rapport propose que le gouvernement conserve son pouvoir de désignation, tout en y associant l'Agence des participations de l'État<sup>2</sup>.

La nomination du dirigeant par le conseil des ministres peut être perçue comme une pratique privilégiant une logique de gratifications à celle de la compétence. En effet, à chaque nouvelle majorité, le jeu dit des « chaises musicales » concernant les principaux dirigeants nommés par l'ancienne majorité peuvent s'effectuer parfois au détriment de la gestion des entreprises publiques. De cette façon, comment continuer à gérer une entreprise quand tous les salariés, les cadres, les syndicats s'interrogent sur la pérennité du dirigeant au sein de l'entreprise ?

Enfin, le pouvoir exécutif peut être partagé entre le président de l'organe délibérant et le directeur général de l'entreprise. Il revient alors au président de définir la politique générale de l'entreprise dans le cadre des orientations arrêtées par le conseil d'administration et au

1. Op. cité.

2. Cf. propositions du rapport de la Commission d'enquête parlementaire.



directeur général d'assurer la direction de l'entreprise.

Une telle solution semble favorable à une bonne gestion de l'entreprise puisque les deux pouvoirs sont contrebalancés. Néanmoins, ce partage du pouvoir exécutif donne souvent lieu à une confusion des pouvoirs entre ces deux responsables ce qui peut être finalement préjudiciable à l'entreprise.

### **Le dirigeant de l'entreprise publique**

De nos jours, le dirigeant doit satisfaire les exigences contradictoires des divers acteurs de l'entreprise. Ayant des contraintes de plus en plus importantes, sa liberté d'action a tendance à diminuer.

Le dirigeant d'une entreprise publique doit pouvoir gérer le développement de sa société sur le long terme, tout en s'adaptant aux changements intervenant à une fréquence soutenue et qui remettent en question les bases de l'entreprise. Cet objectif est de plus en plus difficile à réaliser, du fait de la mondialisation. Le dirigeant d'entreprise publique est parfois confronté à une difficulté supplémentaire : gérer, réduire des pertes avec un endettement s'élevant à plusieurs millions/milliards d'euros.

En outre, le dirigeant est également contraint d'intervenir dans le débat public afin d'expliquer les choix qu'il fait pour son entreprise. Les médias veulent suivre de plus en plus près les actes des dirigeants. Ceci est d'autant plus légitime dans les entreprises publiques puisque l'argent du contribuable est en jeu. Mais des conséquences néfastes peuvent se dégager de cette médiatisation. En effet, on peut se demander quelle est l'efficacité du travail d'un P-DG qui apprend par la presse le nom éventuel de son successeur potentiel. La rumeur amplifiée par les médias peut avoir un effet majeur sur la spéculation boursière.

En effet, dans ce contexte, le P-DG doit savoir contenter à la fois les spéculations et les investisseurs-actionnaires, dont l'État qui a une part importante du capital de l'entreprise. L'action-

naire peut se retirer du jour au lendemain sans prendre en compte le coût social et politique de son action. Les dirigeants doivent donc satisfaire les attentes des actionnaires. Depuis dix ans, la vigilance et l'indépendance des conseils d'administration se sont accrues ; le contrôle des dirigeants des sociétés cotées a été renforcé. Leur pouvoir discrétionnaire a diminué et le contrôle de ses activités a augmenté. Les dirigeants doivent aujourd'hui apprendre à gérer deux acteurs : l'État qui exerce sa tutelle et les actionnaires.

### **La carrière des chefs d'entreprise publiques françaises**

Les dirigeants ont deux points communs : tous ou presque étaient élèves de l'ENA ou de Polytechnique et ont eu, au cours de leur carrière professionnelle, des relations plus ou moins étroites avec le monde politique. Ils ont pour la plupart occupé de hauts postes administratifs au sein des cabinets ministériels. Ayant une formation et une carrière souvent identiques, ces dirigeants ont tendance à gérer de façon très semblable les entreprises qu'ils dirigent.

Alors que la plupart des grands groupes mondiaux sont dirigés par ceux qui ont fait leurs preuves en leur sein, les entreprises publiques ont, en général, à leur tête des fonctionnaires issus de grands corps de l'État ou de l'ENA. Les dirigeants sont nommés par décret en conseil des ministres, ainsi, on pourrait penser que les critères politiques et non les compétences spécifiques prédominent dans les choix gouvernementaux. Cet élément sous-tend alors que de tels cursus deviennent des passages obligés pour assurer la direction des entreprises publiques. On peut ainsi regretter que des cursus issus de formations grandes écoles ou universitaires ne soient pas autant privilégiés que dans les pays anglo-saxons.

### **La rémunération des dirigeants**

Il n'existe pas de règles légales relatives aux salaires des dirigeants. Leurs rémunérations sont fixées par le conseil d'administration. Les

syndicats (CGT, CFDT, SUD, FO) dénoncent régulièrement l'inadéquation entre rémunération et compétence ou, plus encore, entre rémunération et résultat de l'entreprise, surtout en cas de difficultés économiques. La critique vise surtout les augmentations de salaires obtenues par le dirigeant, alors même qu'il annonce un plan de restructuration impliquant des suppressions d'emplois. Certaines interrogations ont parfois porté sur les liens qui existent entre les salaires des dirigeants et leur indexation sur leurs performances. Ainsi, certaines rémunérations peuvent être perçues excessives, jetant alors le trouble sur la compétitivité de ces entreprises.

Les stocks-options, en particulier les *golden parachutes*<sup>1</sup> et autres bonus attribués aux dirigeants, ont fait l'actualité de nombreux journaux, soulignant les limites de ces pratiques salariales. Ces rémunérations soulèvent de nombreuses interrogations, notamment lorsqu'elles n'entrent pas dans le champ d'application de la loi NRE ; c'est l'exemple des *golden parachutes* qui ne sont pas connues des actionnaires qui en prennent connaissance uniquement lorsque le dirigeant quitte l'entreprise.

## Comment améliorer la dirigeance des entreprises publiques ?

Afin d'optimiser le rôle de l'État au sein des entreprises publiques, différentes solutions ont été proposées dans les rapports Viénot, Bouton<sup>2</sup> et celui de la Commission d'enquête parlementaire Douste-Blazy.

### *Une transparence nécessaire*

La transparence des comptes, que l'on a déjà évoquée dans le constat initial, est l'élément

essentiel à la modernisation des entreprises publiques françaises. En effet, pour qu'un contrôle efficace puisse être obtenu, les dirigeants doivent impérativement tenir une comptabilité claire et la communiquer de façon régulière aussi bien aux actionnaires qu'aux contrôleurs de l'État.

Cette transparence doit également exister entre le conseil d'administration et l'exécutif, afin qu'un vrai dialogue puisse s'instaurer et que le conseil ne soit pas écarté de certaines prises de décisions concernant la vie de l'entreprise que doit gérer au mieux la direction des ressources humaines.

### *Une fonction d'administrateur à redéfinir*

#### **Augmenter le nombre d'administrateurs indépendants**

Selon le rapport de M. Bouton, le nombre d'administrateurs indépendants devrait être augmenté au sein des conseils d'administration à concurrence de 50 %. Il est indispensable que les administrateurs remplissent une seule fonction. Ils ne devraient pas être mandataire social de la société, salarié, administrateur, client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement de l'entreprise.

#### **Favoriser la transparence et le gouvernement d'entreprise**

En vue de favoriser la transparence et le gouvernement d'entreprise ainsi que pour répondre à un besoin de professionnalisation de la fonction d'administrateur, l'Institut Français des Administrateurs (IFA) a été créé en juin 2003. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), le cabinet d'audit Ernst & Young et de M. Daniel Lebègue<sup>3</sup> sont à l'origine de ce

1. Compensations promises en cas de départ, elles figurent dans le contrat de travail ou sous forme d'une convention non réglementée.
2. Op. cité.
3. Ancien directeur de la Caisse des dépôts et consignation, administrateur indépendant au conseil d'administration d'Areva, de Thalès, de la Scor, d'Alcatel et de Technip Coflexip.

projet. L'IFA s'envisage comme un outil de promotion de l'éthique dans l'entreprise : prédominance de valeurs comme la transparence ou le développement durable. Cet institut est ouvert à l'ensemble des administrateurs, indépendants ou non, d'entreprises cotées ou non cotées, de moyennes ou grandes tailles. Des cycles de formation seront proposés aux membres ainsi que des forums d'échanges en vue de se perfectionner et de renforcer leur légitimité de professionnel pour jouer leur rôle.

L'IFA ambitionne d'assurer une véritable autonomie des administrateurs, en leur assurant un accès facilité à des services d'expertise et de logistique fournis par des prestataires extérieurs (avocats, cabinets d'audit). Enfin, les statuts de l'IFA, institut recouvrant le statut juridique d'une association, concilient une double exigence : celle de l'autonomie des administrateurs dans l'expression de leur point de vue et celle d'une juste représentation des composantes de l'assemblée générale au sein du conseil d'administration.

### **Limiter le nombre d'administrateurs**

La commission qui a travaillé, en 2003, sur le rapport parlementaire relatif à la gestion des entreprises publiques recommande, entre autres, de limiter à quinze le nombre d'administrateurs.

### **Responsabiliser les membres du conseil d'administration**

La responsabilité des membres du conseil d'administration devrait être la suite logique de la transparence des comptes. En effet, ces membres pourront être légalement et collectivement responsables de la publication des résultats et des communiqués financiers. Ainsi, les actionnaires, principaux intéressés, pourraient connaître l'état réel de l'entreprise et réagir en conséquence. Ils feront ainsi pression sur le conseil d'administration afin que la situation évolue de manière positive. Toutefois, pour mettre en jeu la responsabilité des administrateurs une réorganisation des modes de surveillance est indispensable.

### **Aligner les rémunérations**

La rémunération des administrateurs est arrêtée par le conseil d'administration. Ce dernier ne devrait pas uniquement prendre en considération la présence des administrateurs au conseil, mais également leur participation effective. Le rapport d'août 2003 de M. Douste-Blazy suggère d'aligner la rémunération des présidents des entreprises publiques au niveau du privé et surtout de les contraindre à rendre compte régulièrement à leur ministre de tutelle des « performances » de leur société.

### *La création d'une agence des participations de l'État*

Une Agence de participations de l'État, rattachée au ministre des Finances, a été mise en place. Elle sera composée de quelques personnalités, venant des secteurs public et privé, dont l'autorité publique est reconnue.

D'après le rapport du 15 juillet 2003, cette structure permet d'identifier ce qui relève de la politique patrimoniale de l'État. Elle fixe les « règles de gouvernement des entreprises publiques et les conditions de délégation et d'information de l'État actionnaire ». L'agence remplit les fonctions d'un « actionnaire responsable et réactif ». Elle contrôle « les risques et la qualité de gestion » et recherche « la valorisation du patrimoine de l'État ».

L'Agence prépare les décisions essentielles et joue un rôle « d'administrateur leader », chargé d'exprimer la position de l'État actionnaire dans les conseils des principales entreprises publiques. Elle exprime la position de l'État actionnaire et est l'interlocuteur des présidents des entreprises. Pour chaque entreprise, sont codifiées dans un protocole les décisions qui nécessitent l'information ou l'approbation préalable de l'Agence. Un document reprenant les objectifs de développement stratégique et financier doit être élaboré puis avalisé par l'Agence et le conseil d'administration.

### *Une amélioration des contrôles de l'État sur les entreprises*

Les possibilités de contrôle ne manquent pas, mais ces derniers doivent être optimisés pour être réellement efficaces. L'une des possibilités pour contrecarrer cette difficulté serait de réduire le nombre de contrôleurs et de leur donner un pouvoir effectif indépendant de la tutelle de l'État.

Le mauvais fonctionnement du système de surveillance des entreprises publiques a été la cause de quelques « faillites » importantes ces dernières années. Les deux exemples les plus frappants sont le Crédit Lyonnais et France Télécom qui ont coûté des dizaines de milliards d'euros aux contribuables. Nul doute que le système de contrôle et le rôle de l'État actionnaire est en cause. La « tutelle » de Matignon et de Bercy, sous laquelle sont placées les entreprises publiques, ne semble pas avoir été suffisante. Pour éviter ce type de dérive, les parlementaires proposent d'aligner des organes de surveillance du public sur ceux du privé.

### **Conclusion**

Il est nécessaire de conduire, en raison des mutations stratégiques résultant de la mondialisation des échanges économiques, une réflexion de fond sur le statut des entreprises publiques et de donner aux conseils d'administration un réel pouvoir, quant à la désignation non seulement légale, mais légitime du chef d'entreprise.

L'adoption par les entreprises publiques d'un statut de société anonyme pouvant intervenir efficacement dans le champ concurrentiel devient un impératif. Ce statut, commun à un

grand nombre d'entreprises privées, est plus adapté à l'activité économique des entreprises publiques, mais aussi plus adapté à l'exigence de transparence et au besoin d'une meilleure gouvernance. Les chefs d'entreprise publiques sont donc confrontés à une difficulté majeure. Ils doivent, en effet, concilier à la fois les exigences de la concurrence, qui imposent des restructurations difficiles en termes d'emplois, et les impératifs et les contraintes liés à la continuité et au bon fonctionnement des services publics.

Le mode de désignation des dirigeants semble remis en cause et la question de prendre en considération l'importance de compétences managériales, indispensables pour gérer les organisations est posée, d'autant plus qu'elles permettraient aux dirigeants des entreprises publiques d'acquérir une autre forme de légitimité.

Au-delà de la polémique politique, il faut s'interroger sur ce changement de statut et de mode de désignation des dirigeants. Une telle modification est-elle en mesure d'engendrer les changements espérés ? Le pouvoir exécutif, qui est tenu d'assurer d'abord les missions régaliennes de l'État et la continuité des services publics, gardera-t-il le même poids et les mêmes prérogatives ? Modifier le statut des entreprises publiques et désigner leurs dirigeants sur de seuls critères de compétences permettra-t-il de faire face à l'ouverture à la concurrence ? Dans ce contexte, l'objectif de l'État, au travers de l'Agence des participations de l'État, serait alors de mieux préparer les dirigeants des entreprises publiques, intervenant dans un secteur concurrentiel, à être plus compétitifs.

# Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous-traitance industrielle

Olivier BACHELARD

L'objet de cette article est de montrer les spécificités de la dirigeance d'entreprise dans les PMI du secteur de la sous-traitance industrielle, en particulier dans le cas où le capital n'est pas éclaté, ce que l'ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales) présidée par Yvon Gattaz appelle entreprise patrimoniale. Nous préférons ce terme à celui d'entreprise familiale, car le capital peut être détenu par deux ou plusieurs associés, non membres d'une même famille.

## Introduction

Après avoir rapidement défini notre corpus, énoncé la thématique générale, c'est-à-dire ce que nous entendons par PMI, le contexte de la sous-traitance industrielle, nous aborderons les caractéristiques de l'entreprise patrimoniale et notamment la problématique du financement, de la transparence des comptes et de l'indépendance du dirigeant. Nous verrons les contraintes du management (client, approvisionnement...) de la PMI et les options stratégiques que ces entreprises sont contraintes d'adopter. Nous les illustrerons d'exemples concrets. Dans un second temps, nous aborderons les choix stratégiques et les spécificités managériales, clés du succès, selon nous, de ce type d'entreprise.

## Définition de la thématique et repères sur le sujet

Notre contribution repose sur trois séries de recherche : deux que nous venons de conduire

et une qui est en cours. La première est une étude longitudinale, en profondeur de trois PMI. La deuxième est un travail de formalisation d'une démarche de diagnostic et d'action que nous avons piloté dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels auprès d'une dizaine d'entreprises. La troisième, en cours, est une recherche sur les réseaux d'innovation, en particulier, sur la performance industrielle dans le tissu économique de la Loire, à partir de monographies et de recherches interventions auprès de PMI.

## *Le cas des PMI*

Une PMI, si l'on prend la définition de l'INSEE, est une entreprise de moins de 500 salariés. La plupart des organismes et des chercheurs travaillant sur cet objet utilisent cette définition et retiennent le critère du nombre de salariés, car le cadre réglementaire et législatif français est déterminé en grande partie par rapport à l'effectif. Les effets de seuil sont

déterminants. Cependant, les choses ne sont pas aussi simples.

### La définition retenue

B. Ducheneaut dresse « *un constat unanime sur l'hétérogénéité des définitions* ». Après avoir repris de nombreuses définitions d'auteurs, il explore les principaux critères de définition de ces entreprises :

- qualitatifs, notamment la propriété du capital, les risques et responsabilités personnels pris par le dirigeant, qu'ils soient de nature financière, juridique, technique... ;
- quantitatifs (effectif, chiffre d'affaires...).

Cela illustre que la PME n'est pas un objet monolithique. Nous retiendrons donc comme définition de la PMI : « *toute entreprise industrielle, dont l'effectif comprend moins de 500 salariés, qui possède sa propre structure juridique* (nous excluons les établissements de grands groupes). »

### Le rôle du dirigeant

Compte tenu de l'importance du dirigeant dans une PMI, il est utile de clarifier son rôle, en particulier de bien différencier le cas du propriétaire de celui du dirigeant salarié. Dès 1932, A.A. Berle et G.R. Means prônent la thèse de la séparation entre la propriété du capital et le pouvoir dans l'entreprise. Les dirigeants (non propriétaires) possèdent un pouvoir managérial qui repose sur leurs compétences à assurer :

- le développement des activités de l'entreprise ;
- le paiement des dividendes aux propriétaires ;
- l'augmentation de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

### La séparation entre le propriétaire et le dirigeant

La théorie des droits de propriété met ainsi l'accent sur la séparation entre le propriétaire et le dirigeant (manager). Le propriétaire délègue au gestionnaire un mandat de gestion de ses droits de propriété. Il se pose alors le problème

du contrôle de cette délégation et la gestion des conflits qui peuvent survenir. Depuis 1990, une prise de conscience sur les équilibres de pouvoir s'opère (rapport Cadbury sur la *corporate governance* de 1992, en France, rapport Viénot de 1994).

Or, dans le cas des entreprises patrimoniales, cette problématique se pose différemment. En effet, dans l'approche micro-économique, le détenteur du pouvoir est l'entrepreneur. Il est celui qui a l'idée de créer et celui qui apporte le capital. Dans cette conception, le pouvoir est lié à la propriété des moyens de production. Pour J. Schumpeter, la dynamique du capitalisme, c'est l'innovation et la spécificité de l'entrepreneur, il prend un risque en réalisant des innovations. Le pouvoir est assuré juridiquement par la propriété du capital et socialement légitimé par la prise de risques. D'ailleurs, la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) distingue depuis plus de 40 ans patronat réel et patronat de gestion. Dans son ouvrage sur les dirigeants de PME, B. Ducheneaut explique :

- « *Si elle oppose patronat réel à patronat de gestion, la distinction par la taille est accessoire. Ce n'est pas la taille de l'entreprise qui fait que le patron est dans l'une ou l'autre des catégories, c'est le risque personnel et patrimonial qu'il prend dans l'affaire.* »
- « *Le patronat réel étant défini par trois critères essentiels (majorité du capital, prise de risques personnels, gestion directe de l'entreprise), on peut considérer que ces trois caractéristiques définissent assez bien la population des dirigeants de PME.* »

### La sous-traitance industrielle

La concurrence internationale a entraîné un bouleversement dans l'industrie. Les grands donneurs d'ordre sont concentrés, se sont spécialisés et ont modifié l'organisation de leur système productif. De plus, ils ont redéfini les rapports avec les fournisseurs : augmentation



du taux d'externalisation, réduction du nombre de fournisseurs, redéfinition des relations verticales.

La professionnalisation de la fonction achat et la pression exercée par le triptyque « qualité totale, coûts faibles et délais en baisse » obligent les PMI sous-traitantes à innover, notamment en matière de process. Même s'il existe des différences entre les sous-traitants (typologie Algoe) - de capacité (axés sur les prix/volumes), d'excellence (apport de valeurs ajoutée), fournisseurs de sous-ensembles (pilotage de sous-traitants de rang 2 ou 3), intégrateurs (ingénierie collaborative avec les clients) -, ils sont tous inscrits dans une problématique de différenciation et d'aménagement des liens de dépendance avec leurs grands donneurs d'ordre.

### La forte réactivité des PMI

Dès 1992, Julien et Marchenay décrivent les PMI sous-traitantes comme des organisations peu structurées mais très réactives, disposant d'un fort ancrage dans l'environnement et focalisées sur leur dirigeant, sur une vision traditionnelle du métier.

Les PMI sous-traitantes cumulent les inconvénients de la petite taille (fonds propres limités, non disponibilité de certaines compétences notamment fonctionnelles [contrôle de gestion, RH...]) avec ceux de la relative dépendance par rapport à leurs donneurs d'ordre. Ces deux critères combinés rendent difficile le développement de produits propres ou l'accompagnement de clients à l'international.

Néanmoins, face à cet effet tenaille (augmentation des contraintes et nécessité d'innover), les PMI sous-traitantes peuvent développer deux types de réponses, soit elles réduisent la relation de dépendance par une diversification des débouchés ou par un développement de produits propres, soit elles apportent plus de valeur ajoutée aux produits proposés.

## Conséquences pour l'action et recommandation

Les PMI que nous avons observées se sont développées grâce à des innovations incrémentales plus que purement technologiques.

### *La prise de risque du dirigeant et de ses salariés*

La réalité industrielle est fondée sur une structuration progressive reposant sur la prise de risque du dirigeant et de la communauté de ses salariés. Des visions émergentes, des idées passent régulièrement dans la tête de dirigeants ou de salariés, mais très peu aboutissent à des réalisations concrètes. Le plus souvent, l'idée émerge dans la tête du commercial, davantage que dans celle du technicien.

### La parole aux dirigeants

Jacques Vernay, P-DG. d'une entreprise textile : « *Si nous n'avions pas trouvé une nouvelle façon de travailler, nous déposons le bilan.* »

Jacques Berthoix, dirigeant d'une entreprise de rectification de métal : « *À l'origine, notre entreprise effectuait de l'usinage et de la rectification à façon de plaques pré-usinées. Les clients fournissaient la matière. L'innovation est née de l'émergence d'un nouveau marché avec l'arrivée des normes ISO. En effet, les mécaniciens, les moulistes, les outilleurs achetaient la matière au fur et à mesure de leurs besoins, les chutes de tôles étaient stockées de façon anarchique. Il n'y avait pas de traçabilité de la matière. Nous avons proposé de fournir la matière. Les clients pouvaient se concentrer sur leur cœur de métier. Notre vocation sur ce nouveau marché était de livrer une pièce pré-usinée, aux cotes du client, sans aucune chute, avec une traçabilité matière et fournisseur, dans les délais de livraison identiques à ceux des fournisseurs d'acières.* »

### De l'idée à l'action

Le problème majeur provient du fait que, si l'idée est présente, le commercial n'est pas nécessairement en mesure de trouver une solution technique. De plus, la pression du quotidien le pousse à chasser cette idée. Enfin, son projet est centré sur ses seuls objectifs opérationnels ; il ne le pousse pas au devenir de la communauté de travail. En revanche, si sa vision émergente, si l'idée rencontre une intelligence collective, une compétence collective, une volonté, alors cette vision devient une idée réalisable.

En termes de stratégie, nous avons constaté de façon très schématique, par rapport à l'offre concurrentielle, différents positionnements des PMI étudiées. L'entreprise ne peut jouer que sur l'innovation-produit ou sur le service pour maîtriser son prix de vente.

	Produit	Service	Prix de vente
1	Identique	Identique	En baisse
2	Identique	Supérieur	Supérieur
3	Supérieur	Identique	Maintenu
4	Supérieur	Supérieur	Supérieur
5	Différent	Identique	Maintenu
6	Différent	Supérieur	Supérieur

Compte tenu du coût de la main-d'œuvre en France, les solutions 1, 3 ou 5 sont dangereuses à brève échéance. Pour le dirigeant, il est vital de transformer les idées en projets innovants, différenciateurs.

### Transformer les idées en projets innovants

Les dirigeants avec qui nous avons travaillé n'ont pas rencontré de développeurs économiques leur offrant une démarche « clé en main », linéaire, de type : détection, évaluation technologique, validation économique, plan d'affaires, montage financier, suivi...

L'idée de départ, si elle est portée (cf. Latour), peut alors se transformer en investissement, en risque accepté et donc en réalité ou en échec économique. Un projet ne vient à la réalité que par la confrontation interne. Au démarrage, il n'a pas d'unité, ce qui permet à chacun de trouver son intérêt tout en pensant à l'avenir de la collectivité. Au début, le projet est nécessairement flou, son essence n'arrive qu'a posteriori. La clé ne réside donc pas dans l'activation de projets dormants, « d'idées lumineuses », d'accompagnement technique du dirigeant, mais dans la capacité de se projeter dans l'avenir, de l'ouverture sur le monde du dirigeant et de la communauté de travail (salariés). Cela est d'autant plus primordial, qu'en PMI, cette réalité économique (ou son échec) a un impact sur deux dimensions fortes : le patrimoine du dirigeant et la survie de la communauté des salariés.

Pierre Ferriol, dirigeant d'une entreprise de mécanique le confirme : « Pour nous, le recrutement de deux ingénieurs simultanément, alors que nous n'en avions aucun, était une décision lourde de conséquences, y compris sur la masse salariale. Cela est d'autant plus vrai que l'on s'est équipé de CAO en même temps pour optimiser la recherche et développement. »

### La qualité des ressources humaines de l'entreprise

La qualité des ressources humaines de l'entreprise, la dynamique du management et le système de GRH développé apparaissent donc comme déterminants.

Lorsque la volonté et l'amour de l'entreprise étaient présents dans les PMI étudiées, le niveau de priorité changeait et les innovations émergeaient. Entre la vision et la réalité économique de sa concrétisation, le moindre acteur interne peut être un élément de la chaîne et tout faire capoter. L'engagement de chacun est nécessaire pour la survie de la communauté. Cet engagement, compte tenu de la spécificité des PMI étudiées, est rarement écrit (contrairement à ce

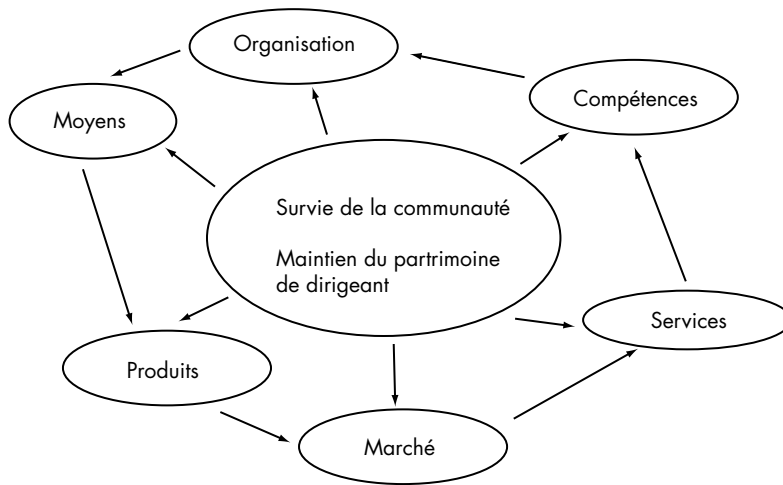
que l'on retrouve en grande entreprise). Les PMI étudiées ont une latinité très développée.

L'une des raisons de cet engagement réside dans le fait que le marché n'a pas écrasé les autres dimensions de l'entreprise. Le marché et ses corollaires, le client-roi et le chaos ne se sont pas imposés face à l'ordre interne. L'ordre et le chaos ont cohabité, peut être parce que les règles cartésiennes mécanicistes étaient moins présentes que dans les grands groupes. Nos PMI

correspondaient davantage à des règles fractales de fonctionnement. Ce fonctionnement peut d'ailleurs apparaître comme sous-efficent, peu lisible pour un spécialiste de la grande entreprise.

Les caractéristiques de ces PMI sont très systémiques. Le cœur du système étant la survie de la communauté des salariés et le maintien ou le développement du patrimoine du dirigeant.

**Figure 26 : les caractéristiques de ces PMI**



### *Le système de GRH*

La GRH développée nous paraît être une clé de régulation des différentes parties qui le composent. Cette GRH est stratégique car directement gérée par le dirigeant. De plus, l'horizon temporel de cette GRH est le long terme. Elle contribue au développement des compétences, à la fidélisation des hommes clés de l'entreprise. À l'opposé, la logique du marché est une logique de court terme. Le dirigeant se focalise sur le long terme, en gérant le court terme. Cela génère des tensions que la PMI est condamnée à traiter en optimisant ses ressources. Nous avons ainsi constaté six spécificités.

### **Dimension stratégique de la GRH**

Elle est constamment au cœur des décisions du dirigeant. C'est ce que H. Mahe de Boislandelle appelle « l'effet de grossissement ». La dimension stratégique de la GRH se retrouve dans nos différents cas. Par exemple, lorsque Pierre Ferriol décide de recruter son équipe technique, cette décision a un impact sur l'emploi, mais aussi sur la politique de rémunération (la masse salariale augmente de façon très significative) et sur l'organisation du travail. La décision de Jacques Vernay de sous-traiter en Chine modifie totalement son besoin en compétences et son organisation du travail, etc. Cela

est d'autant plus vrai qu'il gère les dimensions stratégiques et opérationnelles (le dirigeant était, par exemple, présent dans toutes les phases des recrutements).

### Absence de frontière de la GRH

Le dirigeant gère au minimum les niveaux stratégiques et opérationnels et qui supervise le niveau logistique. Toutes les décisions sont prises par le dirigeant qui travaille sur place. La GRH est intégrée, la réflexion est globale et systémique et non analytique. Cela est très différent dans les grands groupes, pour des raisons de taille et de complexité de la structure. Par exemple, dans l'entreprise de rectification, la mise en place des entretiens d'appréciation a été conditionnée par la possibilité opérationnelle de récupérer les temps des opérateurs et leur productivité dans la GPAO ainsi que les coûts de non-qualité. Le paramétrage de ces différents logiciels s'est fait de façon harmonisée, car le projet global est piloté par un seul acteur (au niveau stratégique et opérationnel) ayant un projet clair. Il n'y pas de conflits d'acteurs.

### Prendre en compte simultanément l'équilibration et l'optimisation

Nous retenons une définition de P. Louart : *« La Gestion des Ressources Humaines demande autant d'équilibration que d'optimisation. L'équilibration consiste à trouver des compromis acceptables entre des enjeux antagonistes ou contradictoires... L'optimisation est le fait d'améliorer la gestion existante, en tâchant d'obtenir le meilleur fonctionnement possible... »*

Ceci est très difficile à obtenir dans une grande entreprise, du fait du grand nombre d'acteurs, de la pluralité des décideurs et de l'hétérogénéité des enjeux, d'autant plus que le dirigeant n'est pas le propriétaire de l'entreprise. Dans le cas d'une PMI, cela se traduit par l'utilisation très souple d'outils notamment en matière d'innovation. Les régulations sont directes : par exemple, si un salarié a besoin d'un jour pour une raison personnelle, le dirigeant peut le lui accorder si son comportement

est contributif, il s'agit d'une logique souple de type gagnant-gagnant.

### Faire participer tous les acteurs de l'entreprise

Le projet est connu et discuté directement avec tous les acteurs de l'entreprise, il n'y a pas d'intermédiaire, ni du côté de la direction (pas de DRH), ni du côté des salariés (les élus du personnel ne sont ni des idéologues ni des *apparatchick*). Même en cas de désaccord, les salariés peuvent venir en discuter directement avec le décideur qui donne une réponse et argumente sur les liens entre la décision prise et les autres aspects de la gestion de l'entreprise. Cet élément développe fortement le sentiment d'appartenance à la communauté des salariés et favorise fortement l'innovation.

### Absence relative de formalisation des outils de GRH

L'atteinte d'objectifs fixés par le dirigeant prime sur la mise en forme d'outils opérationnels. Cette GRH formelle et informelle, mais relativement efficace, est remarquable. En revanche, notre propos risque d'être tempéré, car les exigences de la certification poussent les PMI à formaliser plusieurs processus RH. Nous retrouvons dans l'entreprise de rectification (250 salariés), par exemple, une rémunération variable équivalente à quatre mois de salaire, un dispositif d'appréciation, un logiciel de pilotage des RH, etc. Ces éléments ont été développés (sans DRH), car ils étaient en phase avec la stratégie et la structure.

Toutefois, d'autres éléments le sont beaucoup moins, comme le recrutement. La problématique est différente dans les deux autres cas cités, car la problématique centrale est l'acquisition de compétences clés rares : le processus de recrutement est donc privilégié pour favoriser la performance de l'entreprise.

### GRH, un outil de lutte contre le dumping social

Le lien entre GRH, stratégie et structure est vital. Ne bénéficiant ni d'image porteuse auprès

des jeunes diplômés ou salariés, ni de politique sociale de type de celle des grands groupes, ni de possibilités d'évolution de carrière (*cf.* effet de bouchon), nos PMI doivent miser sur leur management et leur GRH pour attirer des compétences, dans un contexte de pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée. Cette forte contrainte pousse les PMI à optimiser la qualité des relations de travail.

## Conclusion

Penser la PMI sous-traitante comme une sorte de grande entreprise miniaturisée de façon relativement homogène, dans toutes ses dimensions (effectif, chiffre d'affaires, compétences, innovation...) serait une erreur fatale. Croire que l'idéal, pour améliorer la perfor-

mance, consisterait soit en une croissance rapide interne ou externe, soit en une association articulée de plusieurs PMI, soit enfin en une ouverture du capital, relève de la même analyse. L'ancrage de l'économie classique qui justifie la « nécessaire » croissance de la taille de l'entreprise par deux postulats : celui de la recherche d'économie d'échelle et celui de la baisse tendancielle des taux de profit (*cf.* concurrence) qui conduit à une concentration du capital ne doit pas occulter les travaux de recherche en gestion sur les entreprises patrimoniales et en particulier les PMI en sous-traitance industrielle. Ces entreprises ne sont pas condamnées à grossir ou à disparaître, mais qu'il existe d'autres issues pour accompagner leur dirigeant.

## Bibliographie

- Bachelard O., *Structuration de la Fonction Ressources Humaines et Développement de l'entreprise : analyse constructiviste de trois PME industrielles*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Panthéon Assas Paris II.
- Berle A., Means G.R., *The modern corporation and private property*, McMillan, 1932.
- Courault B., Trouve P., *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, 2000.
- Ducheneaut B., *Enquête sur les PME françaises*, Maxima, 1998.
- Ducheneaut B., *Les dirigeants de PME*, Maxima, 1996.
- Julien P.A., Marchenay M., « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME ». In *Perspectives et management stratégique*, tome 1, Économica, 1992.
- Latour B., *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, 1992.
- Louart P., *Gestion des Ressources Humaines*, coll. « Gestion », Eyrolles Université, 1991.
- Mahe de Boislandelle H., *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Économica, 1998.
- Marchenay M., Messeghem K., *Cas de stratégie de PME*, EMS, 2001.
- Schumpeter J., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, 1997. Traduction de *Capitalism, socialism and democracy*, 1942.
- Torres O., *Les PME*, Flammarion, 1999.

# Problèmes de structure et d'agence dans la dirigeance des sociétés de service aux entreprises

Kevin D. CLARK, Jonathan P. DOH, Stephen A. STUMPF<sup>1</sup>

Les Sociétés de Services aux Entreprises (SSE) représentent un secteur de plus en plus important de l'économie mondiale. Pourtant, il existe peu de recherche sur la question des SSE et leur fonctionnement interne est peu connu. Des événements récents ont mis en lumière les problèmes que rencontrent les SSE, qui trouvent souvent leur origine dans leur direction et leur structure de gouvernance. Nous décrivons les caractéristiques de ces structures, les mécanismes d'incitation consentis aux dirigeants des SSE, et les systèmes de direction et de contrôle des SSE qui les distinguent des formes d'organisations plus traditionnelles. Ces observations donnent à penser que certaines conceptions historiques de la dirigeance et de la gouvernance doivent être revues pour être adaptées aux SSE. Nous disons que certains concepts centraux de la recherche en matière de gouvernance, pour peu qu'ils soient reformulés correctement, peuvent apporter de nouveaux éclairages sur les situations difficiles que connaissent les SSE et fournir une base pour trouver les solutions à ces problèmes.

## Introduction

Dans cet article, nous dévoilons les particularités et les challenges liés à la dirigeance et à la gouvernance des sociétés de services aux entreprises (consultants en management, technologies de l'information, audit, ingénierie financière, droit, publicité et relations publiques). Des problèmes éthiques et juridiques survenus récemment dans le secteur de l'audit ont fait apparaître la nécessité de réexaminer les structures de dirigeance et de gouvernance des SSE. Il y a en effet des différences intrinsèques dans la structure de la propriété des SSE et donc de leur direction par rapport aux entreprises traditionnelles. Par ailleurs, la recherche en diri-

geance et en gouvernance, telle qu'elle est conçue, ne peut pas rendre compte de ces différences. Enfin, nous identifions les questions de motivation financière et de politique de rémunération qui ont contribué à la genèse des ces problèmes, très médiatisés récemment.

Nous nous concentrons sur un mécanisme, principal agent du contrôle interne de l'entreprise, celui de l'équipe dirigeante (*top management team*). Historiquement, les SSE ont été organisées sous la forme de partenariats ou quasi-partenariats et n'ont pas d'équipes dirigeantes du type de celles qui sont étudiées dans les travaux universitaires dans ce domaine. Après avoir comparé la situation des SSE et des entreprises traditionnelles sur un certain nom-

---

1. Traduit de l'anglais.



bre de questions (centre de la littérature sur les équipes dirigeantes), nous passons en revue les hypothèses sur les structures de gouvernance dans les entreprises modernes, comme l'existence d'un conseil d'administration extérieur et indépendant qui contrôle le CEO et l'équipe dirigeante, de blocs importants d'actionnaires capables d'exercer une réelle influence, et d'un marché actif du contrôle des sociétés capable d'inciter les dirigeants à la discipline et de réfréner leurs tendances à l'opportunisme. Dans les SSE, les écarts par rapport à ces structures sont importants, ce qui nous conduit à formuler quelques critiques et modifications à ces hypothèses, qui doivent être prises en compte quand on étudie la gouvernance dans ce secteur.

Un important résultat dans le domaine de la gouvernance et de l'agence a été la recommandation faite aux sociétés d'instaurer un lien direct entre la rémunération des dirigeants et les résultats de l'entreprise par la propriété (Jensen et Meckling, 1976). Cette idée s'appuie sur l'hypothèse que les dirigeants-proprétaires agissent plus de manière bénéfique à tous les propriétaires de l'entreprise. Pour les SSE, cet argument doit être corrigé pour tenir compte des trois catégories d'employés de ce type de société : les employés non-proprétaires, les cadres non-dirigeants qui ont une participation dans l'entreprise et les dirigeants (associés-gérants) qui ont une participation et des responsabilités de direction.

### **Dirigeance et gouvernance dans les SSE**

La structure et l'organisation des SSE, de même que le système de rémunération qui leur est associé, sont très différents de celles des entreprises traditionnelles. Ces différences ont des conséquences importantes pour la dirigeance et la gouvernance des SSE. Nous présentons ici une structure dirigeante différente, la Couche Dirigeante Supérieure (CDS), et nous décrivons une variante de la théorie de l'agence propre aux SSE.

### *L'équipe dirigeante*

L'équipe dirigeante est généralement décrite comme un petit groupe de dirigeants de haut niveau qui, avec le CEO, élaborent la stratégie de l'entreprise. Le CEO est nommé par le conseil d'administration de l'entreprise et il choisit ensuite les membres de l'équipe. Le CEO et l'équipe dirigeante sont donc les agents du conseil. Les membres de l'équipe dirigeante peuvent détenir de petites participations dans l'entreprise, mais ce n'est pas toujours le cas. Les principaux dirigeants peuvent être choisis à l'intérieur de l'entreprise ou, notamment si l'on souhaite procéder à d'importants changements stratégiques, peuvent être recrutés à l'extérieur.

### *Une confédération informelle*

Les SSE fonctionnent souvent comme des partenariats ou des confédérations entre fournisseurs de services d'envergure. Ils possèdent donc certaines prérogatives du contrôle directorial (Maister, 1993). Même dans ce cas, « l'équipe » dans une SSE est plus en réalité une « couche ».

Les membres de la couche dirigeante supérieure sont plus nombreux dans les SSE que dans les entreprises traditionnelles, mais leurs fonctions ne sont pas aussi diverses. Ils occupent leurs postes de direction interne pour des périodes relativement courtes et continuent à se consacrer à leur responsabilité d'origine (vente et gestion des projets de leurs clients), tout en dirigeant leur cabinet ou l'entreprise (Stumpf, 1999). Ils occupent un rôle de dirigeant élevé qui est complexe, redondant, multidimensionnel et de structure matricielle, mais qui combine en même temps certaines prérogatives et responsabilités du conseil (principal) et de la direction (agence) des entreprises traditionnelles.

### *La principale tâche des dirigeants : le chiffre d'affaires*

La structure des SSE peut être décrite comme une confédération informelle de cadres supérieurs qui occupent pendant un certain

temps la fonction de stratèges de la SSE. Ces cadres ne sont pas nommés par une instance extérieure, mais sont au contraire installés dans ces fonctions en vertu du bon plaisir des autres dirigeants. À la différence des équipes dirigeantes classiques, les dirigeants des SSE sont tenus d'être propriétaires.

La planification et la stratégie ne sont pas le premier critère de succès dans la direction de la SSE. La tâche principale reste, au contraire, la production du chiffre d'affaires, dans la mesure où ces dirigeants conservent leur portefeuille de clients tout en étant, « à mi-temps », membres de la CDS. En fait, les activités de planification et de stratégie sont considérées comme des tâches nécessaires que l'on accomplit quand le service et la prospection de la clientèle le permettent.

### *La performance des dirigeants liée au volume d'affaires*

Un important dirigeant d'une SSE, par exemple, coordonnait, à temps partiel, les activités du secteur énergie et services publics de l'un des cinq grands cabinets d'audit/conseil, tout en continuant d'exercer (et de facturer son temps), en sa qualité de partenaire principal de l'un des principaux clients du cabinet dans le domaine des services publics. La performance des dirigeants est en grande partie évaluée en fonction du volume d'affaires qu'ils gèrent ou qu'ils apportent à l'entreprise, ou les deux, notamment parce il existe peu de critères extérieurs (ex. : pas de cotation du titre sur le marché, pas de commentaires d'analystes).

En outre, parce que le développement du chiffre d'affaires est la tâche essentielle dans la SSE, les dirigeants sont sur le même pied, pour ce qui est de leurs capacités fonctionnelles. Il en résulte que les connaissances requises pour réussir (et donc devenir dirigeant) dans une SSE ne sont pas forcément les mêmes que celles nécessaires pour diriger une entreprise et organiser sa stratégie (Stumpf, 1999).

## **Mécanismes traditionnels de gouvernance et SSE**

Dans une entreprise traditionnelle, les dirigeants sont engagés en tant qu'agents des principaux actionnaires pour diriger l'entreprise et faire les choix stratégiques importants qui déterminent la viabilité de celle-ci. Pour de nombreuses raisons, les motivations et les actions subséquentes des dirigeants peuvent ne pas correspondre totalement à celles des propriétaires. Si des écarts peu importants et momentanés sont attendus et tolérés, les propriétaires ont cherché à instituer des garanties contre toute divergence importante d'avec leurs intérêts. Ces mécanismes de gouvernance se répartissent en trois catégories :

- la création d'un conseil d'administration indépendant qui supervise l'activité des principaux dirigeants ;
- la présence d'un bloc d'actionnaires qui s'intéressent de près aux activités des dirigeants ;
- un marché du contrôle des entreprises qui sanctionne les dirigeants dans le cas de mauvaises performances. Chacun de ces mécanismes de gouvernance est, sinon absent, souvent gravement insuffisants dans les sociétés de service aux entreprises.

### *Le contrôle des dirigeants*

Dans l'hypothèse d'un conseil d'administration indépendant, deux mécanismes existent pour contrôler les dirigeants. D'abord, le conseil est responsable du recrutement, de l'évaluation et du licenciement des dirigeants. La menace de la perte d'emploi (et de l'atteinte à sa réputation qui l'accompagne) est le plus fort moyen de pression dont dispose le conseil. Ensuite, le comité des rémunérations du conseil a la charge de décider et d'ajuster le salaire des dirigeants.

L'un des principaux sujets de la littérature en matière de gouvernance a été la structure des rémunérations des dirigeants, avec pour objectif de mieux concilier les intérêts des

dirigeants et des propriétaires, par le biais des stock-options à long terme. À l'exception de la dualité équipe dirigeante-conseil, le conseil d'administration s'est avéré être un mécanisme efficace pour contrôler les dirigeants des entreprises traditionnelles.

### *L'élection des dirigeants*

Les SSE sont différentes des entreprises traditionnelles, dans la mesure où leurs cadres sont élus à la fonction de dirigeant par les cadres et non par un conseil d'administration extérieur et indépendant. La sélection du CEO est fondée soit sur un processus aristocratique (dans les entreprises plus petites, de première ou deuxième génération) ou un processus démocratique (dans les maisons plus importantes, plus anciennes et plus internationales) (Maister, 1993 ; Stumpf, 1999). Le contrôle exercé à travers le mécanisme du conseil d'administration est absent. La position du dirigeant en chef n'est pas aussi enviable que celle de CEO, et la nature tournante de cette position relativise la crainte d'être « viré ». En conséquence, le comportement des principaux dirigeants n'est pas aussi soumis au contrôle que dans le cas des équipes dirigeantes traditionnelles.

### *La propriété des SSE mondiales*

Alors que les entreprises mondiales sont souvent cotées en bourse, la propriété des SSE mondiales est souvent répartie entre ses cadres. Les propriétaires sont aussi les dirigeants de l'entreprise et il est rare qu'une partie du capital soit détenue par des intérêts extérieurs.

Cette différence fondamentale entre les SSE et les entreprises traditionnelles entraîne un nouvel affaiblissement de la gouvernance. Dans une entreprise traditionnelle, des actionnaires importants se montrent souvent des critiques vigilants de la conduite des dirigeants (Jensen et Meckling, 1976). Dans les SSE, il est rare qu'un seul cadre détienne plus de 1 ou 2 % du capital - part que l'entreprise doit racheter lorsqu'il quitte la maison ou part à la retraite. Ainsi, bien

que distribuée en interne, la propriété est diffuse et aucun propriétaire individuel ne dispose d'un nombre suffisant d'actions pour contrôler la direction.

### *Le marché du contrôle des entreprises*

Un ultime mécanisme de gouvernance susceptible de protéger les intérêts des propriétaires est ce qu'il est convenu d'appeler « le marché du contrôle des entreprises » (Fama et Jensen, 1983). Si l'on considère que les propriétaires sont économiquement rationnels, les dirigeants doivent s'efforcer de servir les intérêts de ceux-ci, en accroissant la valeur de leurs capitaux investis dans l'entreprise.

La théorie du marché du contrôle de l'entreprise dit qu'un comportement des dirigeants contraire aux intérêts des propriétaires provoquera une dépréciation du cours des actions de l'entreprise, ce qui amènera les actionnaires à faire pression sur la direction pour modifier son attitude, voire de lancer une offre publique d'achat, pour modifier l'entreprise en profondeur. Comme les dirigeants perdent souvent leur emploi quand l'entreprise est rachetée, la menace d'OPA les pousse à la discipline (Fama et Jensen, 1983).

### *Pas de risque d'OPA dans les SSE*

Dans les SSE, il y a peu, ou pas, d'actionnaires extérieurs. Lorsque des cadres quittent l'entreprise, ils sont tenus de se défaire de leur participation qui est rachetée par l'entreprise, sur la base d'un prix fixé au sein de celle-ci. Les SSE étant détenues par les cadres qui y travaillent, il n'y a pas de risque d'OPA. Un facteur ultime de gouvernance propre aux entreprises traditionnelles est donc absent dans les SSE.

### **Les SSE et la question de l'agence**

Berle et Means (1938) ont été les premiers à décrire le problème de l'agence qui découle de la dissociation entre les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise. Eisenhardt (1989)

résume la question classique de l'agence, en soulignant les différences de motivation et de capacités entre les principaux et leurs agents. Plus précisément, les agents représentent un risque moral, dans la mesure où ils peuvent se conduire d'une manière égoïste (peut-être avec duplicité) et qu'un tel comportement porte atteinte aux intérêts des principaux. En outre, les différents degrés d'aversion au risque des principaux et de leurs agents peuvent avoir un effet négatif sur leur comportement. Les agents cherchent à préserver leur emploi, en s'abstenant de prendre des risques, même si les principaux souhaitent le contraire. Enfin, les agents peuvent ne pas être compétents pour servir les intérêts des principaux.

### *Pas de séparation entre la propriété et la direction*

La question de l'agence, telle qu'elle a été formulée à l'origine, semble donc absente. Mais un examen plus attentif montre qu'une question similaire se pose dans le contexte des SSE. Dans une SSE, les cadres sont tenus d'acheter une part dans la société et reçoivent une part proportionnelle des bénéfices bruts. Puissance et statut s'obtiennent en apportant plus d'affaires que les autres cadres et en contribuant ainsi davantage au pot commun. En raison de la nature assez directe et mesurable de la contribution des cadres, et de la rémunération assez directe de ces efforts par une rétribution de fin d'année, il semblerait qu'il ne puisse pas y avoir de problème moral.

En fait, c'est précisément parce que la rémunération de l'équipe dirigeante n'a pas été liée directement au résultat de l'entreprise que le problème moral se pose. Dans les SSE, l'origine du risque moral est moins lié à la protection de l'emploi qu'à une forte propension à réaliser des gains à court terme (et des rémunérations), notamment ceux du portefeuille de l'un ou l'autre cadre, même aux dépens des perspectives de maximisation à long terme des profits de la société.

### *Un horizon à court terme*

Le « carnet d'affaires » des SSE est souvent à échéance de moins d'un an (Maister, 1993). Ceci est encore accru par la manière dont les cadres perçoivent leurs rémunérations. À la fin de chaque exercice fiscal, la communauté fixe les bénéfices avant impôt ; une répartition de la plus grande part de ces bénéfices est distribuée à tous les cadres, sur la base de leur contribution à la SSE. En vertu de ces dispositions, un effort particulier est fait par les intéressés sur les efforts qui leur rapporteront de l'argent dans le courant de l'année. Ce type de pression ne serait pas très différent de l'obsession des résultats trimestriels des CEO des entreprises américaines, si les cadres n'étaient pas tenus de se défaire de leur participation dans le partenariat s'ils le quittent.

Cette caractéristique particulière aux SSE fait que tout investissement à plus long terme (ex. : lorsque le bénéfice ne peut être attendu qu'après plus d'un an, et certainement si celui-ci ne se produira qu'après la date de départ de l'intéressé) peut paraître risqué et ne pas être dans leur intérêt. C'est pourquoi le dirigeant d'une SSE peut ne pas être enclin à investir un capital humain et social dans des efforts demandant une longue période d'incubation ou de développement.

### *Le système de rémunération des SSE*

Le principal défaut, en matière de gouvernance, est qu'il n'y a peu de mécanismes pour que la CDS effectue le travail nécessaire pour assurer la continuité à long terme et la survie de l'entreprise. Le système de rémunération génère une aversion pour le risque temporel, qui est dysfonctionnel pour le partenariat sur le long terme et ne sert pas les intérêts des propriétaires à plus long terme, notamment les nouveaux arrivants. Dans un certain sens, les cadres plus anciens, plus établis, servent d'agent pour l'entreprise. Même s'ils sont des propriétaires (comme certains dirigeants actionnaires dans des sociétés cotées), le caractère de la propriété

dans une SSE engendre un risque moral, similaire au problème de l'agence tel que l'a décrit Eisenhardt (1989). Curieusement, l'horizon des anciens cadres supérieurs peut être plus court que celui des nouveaux, dont les intérêts sont davantage orientés vers la croissance de l'entreprise, son avenir et sa survie. Alors que les systèmes de rémunération des dirigeants des sociétés cotées ont partiellement résolu ce problème par le recours aux stock-options à long terme, il n'y a pas de remède comparable pour les SSE dans leur forme actuelle.

## Conclusion

Nous avons identifié une lacune dans la recherche actuelle et les perspectives théoriques concernant la dirigeance et la gouvernance dans le secteur des SSE. Plus particulièrement, nous avons identifié d'importants écarts aux nombreuses hypothèses et présuppositions de la théorie et du cadre de la gouvernance d'entreprise existante. Nous nous sommes basés sur la théorie de l'agence pour mettre en évidence de possibles difficultés concernant le contrôle de la direction dans les SSE. Nous avons affirmé que les sociétés de service aux entreprises semblent fonctionner avec un système d'incitations et des challenges qui diffèrent de celles des entreprises traditionnelles.

### *Implications pratiques et politiques*

Notre recherche a plusieurs implications pour les pratiques de dirigeance et les politiques publiques, notamment pour les changements dans les hypothèses théoriques sur les formes hybrides et transitoires de SSE. Pour répondre aux défis posés par les SSE, en raison de l'absence de nombreux mécanismes de gouvernance et de contrôle propres aux entreprises traditionnelles, les systèmes de rémunération pourraient être un domaine où l'on pourrait mieux aligner les incitations des plus anciens partenaires, plus axés sur le court terme, et des plus récents. Il faudrait peut-être mettre en place des systèmes de rémunération qui récom-

penseraient les cadres ayant contribué à améliorer l'organisation, la réputation et la structure de l'entreprise, en plus des actions qui augmentent leurs bénéfices individuels.

Une différence majeure entre SSE et entreprises traditionnelles est l'obligation de rachat de la participation des employés des SSE qui quittent l'entreprise ou partent en retraite. Combinée au système de rémunération dans les SSE, cette disposition impose un lourd tribut financier aux cadres supérieurs qui acceptent d'être les garants du succès à long terme de l'entreprise. Bien que nombre de cadres des SSE choisissent de supporter ce coût, d'autres peuvent décider de « profiter » du système, en n'investissant le capital humain et social que dans des projets « payants » pendant leur présence dans l'entreprise. Même si des principes de « garantie » pouvaient réellement fonctionner dans de tels cas, est-il juste pour les cadres qui adoptent un comportement éthique et moral d'avoir à souffrir financièrement d'un tel choix ?

Alors que les théoriciens de la gouvernance d'entreprise ont proposé des modifications dans la rémunération des dirigeants (stock-options à long terme), afin de faire prévaloir le souci d'une prospérité à plus long terme, le rachat obligatoire de la participation favorise le comportement inverse. C'est pourquoi nous proposons que les SSE suppriment, ou modifient drastiquement, cette disposition afin de récompenser les dirigeants pour leurs résultats, même après qu'ils aient quitté l'entreprise. Il n'y a aucune raison qui les empêcherait de conserver une certaine forme de propriété pour une période donnée, peut-être cinq ans. Pour préserver la capacité des SSE à conserver leur discrétion en matière de dirigeance (avantage d'une gouvernance plus informelle, chère aux partisans de la méthode des « garants »), ces anciens partenaires conserveraient une part modeste de la propriété, mais ne seraient plus impliqués dans la stratégie des SSE. De cette manière, les cadres qui quitteraient les SSE seraient mieux à même de recouvrer les résul-

tats de leurs efforts en faveur de la construction de l'entreprise.

Comme nous l'avons évoqué dans notre analyse des conflits inhérents aux sociétés d'audit et de conseil diversifiées, la réglementation pourrait jouer un rôle essentiel en raison de leur capacité à influencer et à définir les rôles et les relations entre les parties prenantes, mettre en place des incitations, des pénalités, et tracer

des frontières des organisations, grâce à des règles et des règlements. Du point de vue de la puissance publique, ceux qui contribueraient à mieux aligner les intérêts de court et de long terme, sans supervision officielle, pourraient recourir à des dispositions fiscales, comme la possibilité de reporter des revenus différés sans pénalité fiscale (à condition que ces revenus soient réinvestis).

## Bibliographie

Eisenhardt, K., « Agency theory: An assessment and review ». *Academy of Management Review*, n° 14, 1989.

Fama, E.F., Jensen, M.C., « Separation of ownership and control ». *Journal of Law and Economics*, n° 26, 1983.

Jensen, M.C., Meckling, W.H., « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, n° 3, 1976.

Maister, D. H., *Managing the Professional Services Firm*, Free Press, 1993.

Stumpf, S.A. « Phases of professional development in consulting ». *Career Development International*, vol. 4 (7), 1999.



# Internationalisation de l'actionnariat des grandes entreprises

Franck BANCEL<sup>1</sup>

## Introduction

Durant les deux dernières décennies, l'ouverture des places financières internationales aux capitaux étrangers, la vague de dérégulation et de dérèglementation financière ainsi que le processus de privatisations ont eu pour conséquence d'internationaliser l'actionnariat des grandes entreprises. Ces actionnaires internationaux sont porteurs d'une culture particulière, qui s'inscrit dans un mouvement de pensée né aux États-Unis (vers 1985) et qui vise à promouvoir la création de valeur actionnariale comme l'objectif prioritaire de l'entreprise.

L'influence de ces actionnaires institutionnels internationaux sur les entreprises et leurs dirigeants a été largement commentée. Leur montée en puissance dans le capital des grandes entreprises françaises aurait déstabilisé les réseaux de pouvoirs nationaux et limité la capacité des dirigeants à mener une stratégie originale et différenciée dans leur secteur.

La position relative de l'ensemble des parties prenantes (par opposition aux actionnaires) aurait été affectée par la diffusion de la culture de la création de valeur actionnariale qui, *de facto*, fragiliserait le « compromis français », visant à respecter l'équilibre entre les partenaires de la firme. Les objectifs de cette note sont multiples. Il s'agit de montrer que la fonction

de dirigeant de grande entreprise a beaucoup évolué ces dernières années, du fait de la montée en puissance des actionnaires internationaux dans le capital des grandes entreprises françaises.

Nous tentons d'exposer les raisons de ces changements et présentons les « facettes » du métier de dirigeant qui ont été les plus transformées. Nous montrons que ces transformations n'engendrent pas seulement des contraintes, mais offrent également de nouvelles opportunités pour les dirigeants et qu'il n'est pas possible, de ce fait, de conclure à un affaiblissement de la fonction.

## Renforcement du pouvoir des actionnaires internationaux

La dernière décennie a été marquée par l'ouverture des places financières européennes aux capitaux étrangers et la montée en puissance des actionnaires internationaux dans l'actionnariat des grandes entreprises.

### *De nouveaux actionnaires pour les grandes entreprises*

Les non-résidents contrôlaient en 2001 près de 46 % des droits de vote des entreprises françaises appartenant au CAC 40. Parmi ces non-résidents, les fonds américains ou britanniques,

---

1. D'après un article publié dans la *Revue Française de Gestion*, n° 151, juil.-août 2004.

caisses de retraite et SICAV détiennent 20 % du total des droits de vote. Si l'on considère les 50 plus grandes entreprises européennes membres de l'Euro Stoxx 50, on atteint un pourcentage à peu près comparable (45 %). Il s'agit donc d'un phénomène qui ne concerne pas les seules grandes entreprises françaises.

Depuis plus d'une décennie, les actionnaires institutionnels internationaux ont diffusé une culture fondée sur la création de valeur actionnariale. Il s'agit d'inciter les firmes à se recentrer sur leur métier de base pour devenir des leaders mondiaux dans leur secteur. Ainsi spécialisées, les entreprises sont censées être plus performantes car dédiées à un projet unique, la diversification étant perçue comme une source de gaspillage (frais de structures, personnels affectés à des tâches non pertinentes, etc.). Dans le même temps, les actionnaires internationaux attendent des dirigeants l'information la plus précise possible et le respect des principes du gouvernement d'entreprises visant à traiter de manière équitable l'ensemble des actionnaires. Ils investissent essentiellement dans le capital des grandes firmes cotées car la liquidité des titres est pour eux un critère essentiel. Enfin, ils ne cherchent pas à intervenir directement dans la gestion de l'entreprise et ne prennent pas un pourcentage élevé du capital.

### *Dirigeants et création de valeur actionnariale*

Nombre de dirigeants français n'ont pas été formés dans un système qui les prédisposait à intégrer aisément la culture de la création de valeur actionnariale. Comme le montrent les travaux de Bauer et de Bertin-Mourot (1997), beaucoup sont issus de la technostructure d'État. En 1997, 44 % des dirigeants des sociétés du CAC 40 étaient issus d'un grand corps de l'État et 11 % avaient effectué un passage en cabinet ministériel. Les représentants des familles propriétaires et les dirigeants ayant fait carrière dans l'entreprise ne représentaient res-

pectivement que 20 % et 25 % du total des sociétés du CAC 40.

Ce phénomène s'explique notamment par le rôle historique de l'État comme acteur économique. Le processus de privatisations n'a eu qu'un impact limité, puisqu'il a conduit, dans de nombreux cas, à maintenir en place les dirigeants issus de la sphère publique. En France, dans la période antérieure aux privatisations, les dirigeants rendaient des comptes essentiellement à leurs pairs, également membres des grands corps de l'État, ainsi qu'à leurs ministres de tutelle. Ces derniers poursuivant des objectifs multiples (idéologiques, électoraux, etc.), la création de valeur actionnariale ne pouvait pas être pour les dirigeants des grandes entreprises françaises une norme unique de gestion. Par ailleurs, la formation d'un grand nombre de dirigeants a été dispensée dans des écoles (ENA, Polytechnique, etc.) où l'entreprise n'était pas l'objet central de la formation.

De ce point de vue, la diffusion de la culture de la création de valeur actionnariale fragilise le « compromis français » et les réseaux de pouvoir qui sous-tendent ce modèle. D'ailleurs, les pouvoirs publics se sont montrés, à plusieurs reprises, inquiets de la montée en puissance des actionnaires institutionnels internationaux dans le capital des grandes entreprises. La dernière tentative pour réaffirmer le caractère national des entreprises tient à la volonté de développer l'épargne salariale (loi du 19 février 2001). Au-delà de la question des retraites visée par le texte de loi, l'épargne salariale devrait permettre aux fonds d'épargne français de se substituer partiellement à leurs homologues anglo-saxons, assurant ainsi la convergence des intérêts entre salariés et actionnaires et renforçant le caractère national des grandes entreprises.

### **Conséquences sur la fonction de dirigeant**

Les changements intervenus dans l'actionnariat des grandes entreprises ont imposé un certain nombre de transformations dans la fonction et le rôle des dirigeants. Cela étant, si de nouvelles

contraintes ont été imposées aux dirigeants, de nouvelles opportunités leur sont à présent offertes, notamment en matière de contrôle interne et de rémunération.

### *La communication et l'information financière*

#### **Être un excellent communicant**

Le président d'une grande entreprise cotée doit être un excellent communicateur. Il doit convaincre les actionnaires de la justesse de ses choix et de la pertinence de son projet stratégique et, ainsi, assurer la promotion de « l'action » cotée en bourse. Dans ce cadre, la direction de la communication financière est élément clé du dispositif visant à valoriser l'action. L'agenda des présidents des grandes entreprises a profondément changé du fait de la part croissante prise par la communication financière. Les dirigeants rencontrent en tête-à-tête les principaux investisseurs internationaux présents dans le capital ou susceptibles d'y entrer. Pour les dirigeants, c'est également le moyen de présenter la stratégie et de recueillir des informations sur la perception par les investisseurs du positionnement concurrentiel l'entreprise, et plus largement, de le comparer à celui des concurrents. Il serait d'ailleurs intéressant de savoir comment les Présidents des grandes entreprises ont réussi à trouver du temps pour rencontrer les investisseurs et de savoir sur quelles autres tâches ce temps a été dégagé.

#### **Délivrer une bonne information financière**

Les dirigeants doivent dégager des résultats conformes aux attentes des analystes. Cet « impératif de convergence » oblige peut-être les dirigeants à « normer » leur discours et leurs options stratégiques, dans la mesure où il est hasardeux de défendre une position originale au sein d'un secteur.

De ce point de vue, les grands changements stratégiques comme le recentrage sur un métier (ou sur plusieurs) et l'externalisation d'activités opérées par les grandes entreprises doivent être analysés comme relevant de ce mouvement de convergence et de la volonté de donner des « gages » aux marchés.

Deux critères sont particulièrement suivis par les analystes : le bénéfice par action et la rentabilité des capitaux engagés<sup>1</sup>. Agences de rating et auditeurs ont également une importance majeure dans les décisions stratégiques et financières. Les agences de rating évaluent la probabilité de non-remboursement de la dette et peuvent dégrader la notation si cette probabilité s'accroît. Elles sont donc consultées avant certaines décisions, afin de savoir ce que seraient les conséquences probables sur le rating de l'entreprise d'une opération financière donnée. Les auditeurs disposent d'une certaine marge de manœuvre et peuvent être consultés avant certaines décisions financières pour évaluer l'impact sur les comptes.

Les grandes banques d'investissement, qui « vivent » de commissions sur les montages et qui ont intérêt à une diffusion croissante de la « culture de la valeur actionnariale », jouent aussi un rôle clé.

#### **Savoir adapter son discours à ses partenaires**

Enfin, le discours du dirigeant sur la nécessité de créer de la valeur actionnariale génère des contradictions dans la relation avec les autres parties prenantes, notamment avec les salariés. Pour le dirigeant, il s'agit de savoir adapter son discours, de manière à le « positiver » et à trouver des points de convergence entre création de valeur actionnariale et intérêt des salariés. De ce point de vue, les différents dispositifs d'épargne salariale, visant à faire en sorte que les salariés investissent en actions de l'entreprise, sont essentiels et renforcent la cohérence du discours du dirigeant.

1. Voir les enquêtes de Graham et Harvey (2001), de Bancel et Mittoo (2002).

### *De nouvelles opportunités*

Si la montée en puissance des actionnaires internationaux dans le capital des entreprises impose des contraintes aux dirigeants, elle offre néanmoins des nouvelles opportunités.

#### **Une nouvelle hiérarchie des parties prenantes**

L'affirmation d'une stratégie d'entreprise visant à créer de la valeur offre les conditions d'une rupture avec les choix du passé. Les objectifs suivis par l'entreprise sont clarifiés et une hiérarchie nouvelle des parties prenantes émerge de fait. Les effets disciplinaires ne doivent pas être négligés. Le dirigeant dispose d'une latitude plus grande pour renforcer son contrôle sur les parties prenantes. Cela peut notamment lui permettre d'imposer de nouveaux choix et de nouveaux collaborateurs. Des restructurations hier impossibles peuvent être envisagées (cessions d'activités jugées périphériques, réductions de personnel, réorganisation de certaines directions de filiales trop « puissantes »).

Sur un plan externe, des opérations de croissance (acquisitions, OPA, etc.) sont légitimées par la recherche de valeur actionnariale et la nouvelle idéologie dominante. À cet égard, le mouvement d'offres publiques hostiles auquel on a assisté depuis une décennie, dans la plupart des pays occidentaux, est révélateur de ces nouvelles opportunités pour les dirigeants.

#### **La mise en place d'une politique de rémunération plus avantageuse**

Pour les dirigeants, l'internationalisation du capital des grandes entreprises rend possible la mise en place d'une politique de rémunération plus avantageuse ou en tout cas plus ouverte en termes de modalités. Il devient possible d'échapper à des grilles salariales rigides, issues pour certaines du cadre de la fonction publique. Les dirigeants ont désormais une « valeur de marché » et peuvent prétendre à de nouvelles carrières à l'international.

Deux raisons expliquent l'existence de cette nouvelle opportunité pour les dirigeants. La convergence idéologique vers le modèle anglo-saxon se traduit par la conviction qu'il est nécessaire d'aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires, pour réduire les coûts d'agence. L'accroissement du cours de l'action bénéficiant aux actionnaires et aux dirigeants, ces derniers ont ainsi avantage à créer de la valeur pour l'actionnaire.

Par ailleurs, l'internationalisation du marché de l'emploi des dirigeants tend à limiter les écarts de salaires entre les dirigeants des grandes entreprises européennes et américaines. Certes, des différences subsistent, mais il existe des pressions pour qu'elles se réduisent.

#### **La création de conditions d'une plus grande indépendance**

À l'exception de quelques affaires fortement médiatisées les dirigeants de grandes entreprises n'ont été que très rarement mis en cause par les actionnaires institutionnels internationaux. D'une certaine manière, l'émergence d'un nouvel actionnariat a probablement permis aux dirigeants de s'affranchir des anciens réseaux de pouvoirs et de créer les conditions d'une plus grande indépendance.

#### **Conclusion**

La montée en puissance des actionnaires internationaux dans le capital des grandes entreprises doit être analysée comme une rupture avec le compromis français entre les parties prenantes. Les dirigeants tiennent désormais compte des nouveaux rapports de force qui ont émergé de la nouvelle idéologie dominante et se consacrent davantage aux actionnaires internationaux. La capacité à communiquer à l'extérieur de l'entreprise est essentielle, car elle conditionne la relation avec la communauté des analystes financiers, élément clé du dispositif conduisant à la valorisation de l'action. Les dirigeants doivent également savoir gérer en interne le nouveau discours et les contradictions qui en

émergent, notamment dans la relation aux salariés.

Dans une certaine mesure, le gouvernement d'entreprises a été une réponse politique et institutionnelle à certains abus des dirigeants, notamment aux États-Unis, que ce soit en matière de rémunération ou d'offres publiques hostiles. Sur le fond, plus de vingt ans après le

début de ce processus, il n'est pas certain que la position relative des dirigeants dans l'entreprise soit affaiblie. La culture de la création de valeur leur donne, en effet, de nouveaux moyens d'action et leur permet de renforcer leur contrôle et de s'attribuer de nouveaux avantages.

### Bibliographie

Bancel, F., Mittoo, U., « Cross-Country Determinants of Capital Structure Choice : A Survey of European Firms ». *Working Paper*, University of Manitoba, ESCP-EAP, 2002.

Graham, J., Harvey C., « The theory and practice of corporate finance: evidence from the field ». *Journal of Financial Economics*, n° 60, 2001.

# Actionnariat salarié et performance

Franck BRILLET

Cet article traite de l'actionnariat salarié. Il présente le cadre dans lequel il s'inscrit en soulignant son actualité et en le resituant dans la politique de rémunération des entreprises. Ces éléments nous conduisent ainsi à insister sur les effets économiques, sociaux et stratégiques de l'actionnariat salarié. Des éclairages sont ainsi apportés pour un dirigeant sur l'utilité de cette technique et des conséquences managériales qu'elle implique.

## Introduction

Défini comme un dispositif de partage du capital, l'actionnariat salarié est un mécanisme de rémunération qui a la faveur des entreprises. Présenté comme une réponse aux attentes des salariés en leur apportant un complément de rémunération, tout en les impliquant à la gestion de leur entreprise, il est également présenté comme une réponse aux attentes des entreprises, en permettant de mieux intégrer le salarié-actionnaire à la vie de son organisation et à son développement.

Dans ce cadre, on relève que les effets économiques et financiers de l'actionnariat salarié sont plutôt positifs, mais limités, et que les effets sur le comportement des salariés et la performance sociale sont significatifs. Malgré ces résultats encourageants, de nombreuses questions restent en suspens : comment expliquer les résultats souvent contrastés des études empiriques, l'actionnariat salarié ayant visiblement des effets bien différents selon le contexte et les modalités de mise en place ? Pourquoi, si

ses effets sont positifs, des entreprises renoncent-elles à l'actionnariat salarié ? Peut-on définir des seuils de détention du capital, en deçà desquels l'actionnariat salarié serait sans effet significatif ?

Ces différents points révèlent les enjeux que peut présenter l'actionnariat-salarié pour une entreprise. Parmi ces enjeux, l'enjeu politique de l'actionnariat salarié est important. En effet, le développement de l'actionnariat pose la question d'un meilleur partage des fruits de la croissance, dans un souci de justice pour les salariés et d'efficacité pour l'entreprise. Vision gaulliste de la participation telle qu'elle a pu être exprimée dès l'origine (1959), la diffusion des mécanismes d'actionnariat est encouragée en raison des effets qu'elle peut avoir sur l'amélioration de la rentabilité économique et financière des entreprises.

Ainsi, à l'enjeu politique de contribuer au développement de la gestion participative, l'actionnariat salarié est censé établir une relation gagnant-gagnant avec l'entreprise, « *en diffusant la propriété des entreprises à tous les*



*salariés* ». Toutefois, en pratique, l'actionnariat salarié est souvent réservé à une catégorie de salariés : les dirigeants. Cet actionnariat-dirigeant s'inscrit au cœur d'un débat sur le gouvernement d'entreprise, débat qui a donné lieu à des réformes législatives : par exemple, la loi NRE pose les exigences à l'égard des dirigeants de sociétés cotées, en tenant compte de l'intérêt des actionnaires ; ceux-ci, en tant qu'opérateurs de marché, apportent leur capital et attendent des résultats, qui supposent, de la part des dirigeants, un comportement propre à assurer une bonne gestion de la société (cf. C.Alcouffe).

Après avoir souligné l'importance de l'actionnariat-salarié en France, afin de le resituer dans une politique de rémunération, nous présenterons les principaux effets de l'actionnariat sur les performances des entreprises. Ces éléments nous permettront d'insister, selon les cas, sur le cas de l'actionnariat-dirigeant et des implications managériales que l'utilisation de l'actionnariat implique.

### L'actionnariat salarié français : un développement croissant

L'Observatoire de l'actionnariat-salarié en Europe souligne l'importance de cette technique au sein des différents pays de l'Union Euro-

péenne. Si l'actionnariat-salarié est plus développé en Irlande et en Grande-Bretagne où environ 10% du capital des grandes entreprises cotées sont détenus par les salariés, c'est en France avec 3% qu'il est le plus soutenu et organisé. En effet, la France est l'un des pays européens où les associations d'actionnaires-salariés sont les plus nombreuses. La situation en France est marquée par la faible culture capitaliste de sa population et la détention d'actions reste un choix marginal par rapport à d'autres moyens d'investissement. Par conséquent, ces associations tendent à promouvoir non seulement la détention d'actions par les salariés, mais elles encouragent à prendre part aux décisions stratégiques des entreprises et à participer à la fixation des axes de la politique sociale.

Avec l'Irlande et les Pays-Bas, l'actionnariat-salarié français connaît un développement croissant et continu, puisque une entreprise cotée sur trois a des actionnaires salariés. Parmi les 250 premières capitalisations françaises, une entreprise sur deux a ouvert son capital aux salariés. L'importance de la pratique est donc à mettre en lien avec la taille des entreprises.

Les dernières études nationales réalisées en 2000 illustrent l'utilisation croissante de la participation financière dont fait partie l'actionnariat.

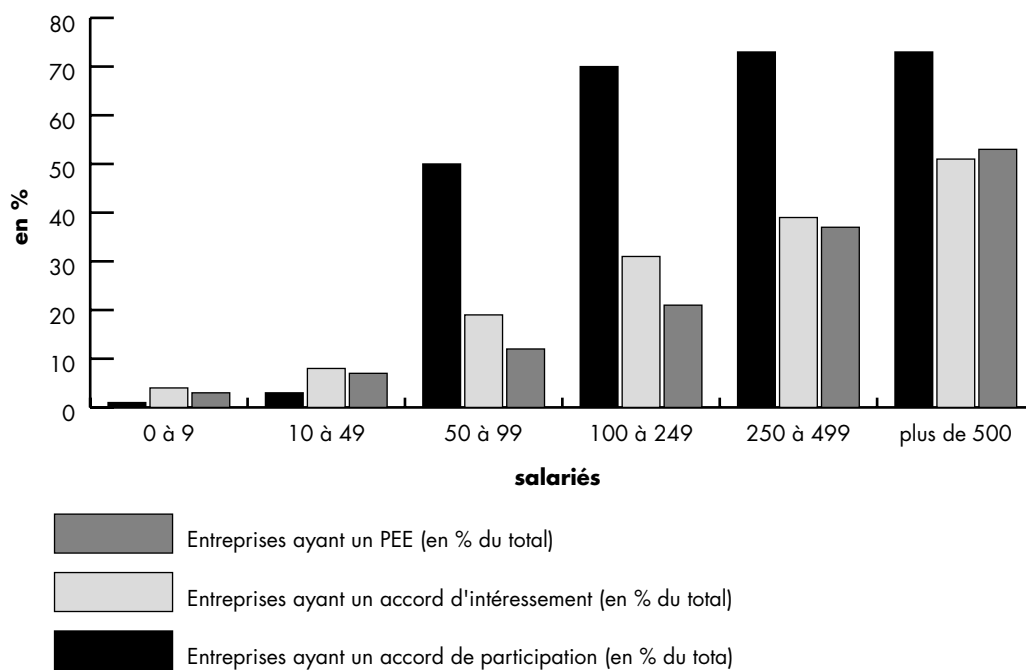
Tableau récapitulatif\*

Années au titre desquelles les primes ont été distribuées (le plus souvent au cours de l'année suivante)	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Montant global de l'intéressement (MM euros)	1,2	1,6	1,9	2,1	3,4	3,5	4,1
Prime d'intéressement moyenne (en euros)	685	720	803	861	951	990	1147
Montant global de la participation (MM euros)	2,3	2,7	2,6	3,1	3,6	4,1	4,6
Prime de participation moyenne (en euros)	484	890	823	930	943	976	1079
Total intéressement et participation (MM euros)	3,5	4,3	4,5	5,2	7	7,6	8,7
Effectif total I+P	4,7 M	4,6 M	4,8 M	5,5 M	5,4 M	5,6 M	5,5 M

\* Source : DARES, chiffres 2000.

Proportion d'entreprises ayant un accord			
Nombre de salariés	Entreprises ayant un accord de participation (en % du total)	Entreprises ayant un accord d'intéressement (en % du total)	Entreprises ayant un PEE (en % du total)
0 à 9	1	2,6	2,5
10 à 49	2,7	7,4	6
50 à 99	50,6	18,9	13
100 à 249	71,3	32,2	22,5
250 à 499	74,7	40,4	38
plus de 500	74,9	52,2	54

Figure 27 : entreprises ayant un accord de participation ou d'intéressement



### L'actionnariat salarié : un mécanisme de participation financière

La structure des rémunérations se différencie de celle des années 80. La tendance actuelle

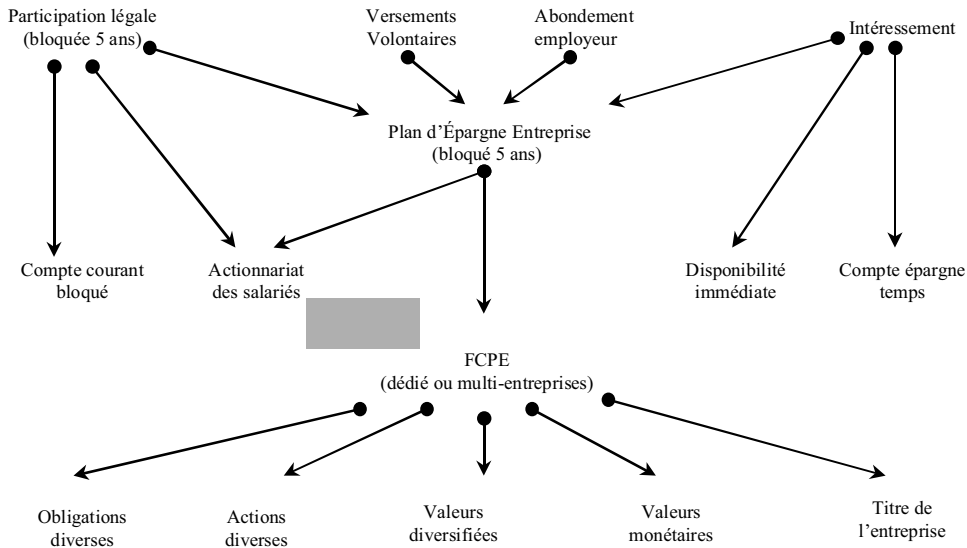
est à la diversification : individualisation, large choix de périphériques, etc. À ce titre, les mécanismes de participation financière, dont fait partie l'actionnariat, sont des techniques de plus en plus utilisées dans les entreprises qui

privilégient une plus grande variabilité de la rémunération en lien plus étroit avec les performances des entreprises<sup>1</sup>.

Sans reprendre ici la diversité et le grand nombre des textes en vigueur (d'Arcimoles et

Brillet, 2000), on peut rappeler que l'actionnariat salarié est en France à la fois un élément et un réceptacle privilégié de la participation financière, conformément au schéma suivant<sup>2</sup>.

**Figure 28 : le dispositif français de l'actionnariat salarié et de l'épargne salariale**



Dans ce cadre légal et financier, l'actionnariat-salarié est d'abord un outil d'épargne à long terme. L'utilisation de l'actionnariat-salarié présente ainsi des avantages importants : une fiscalité allégée, une volonté de redistribuer une partie de la valeur créée, est un élément de motivation au travail. Ainsi l'actionnariat, pour

le salarié, offre une perspective réelle de gain (PEE). En cas de hausse du marché, le salarié est gagnant. Et plus récemment, certaines formules peuvent garantir un rendement minimal des fonds investis en cas d'une baisse du marché.

L'actionnariat-salarié révèle des différences dans la nature même des techniques utilisées

1. En France, la participation financière des salariés a été mise en place dès 1959 par une ordonnance instituant un système facultatif d'intéressement. Face au peu de succès de cette mesure, deux ordonnances ont été signées en 1967, l'une rendant obligatoire la participation aux fruits de l'expansion dans les entreprises de plus de cent salariés (depuis la loi de 1994, ce seuil est ramené à 50) et l'autre créant les plans d'épargne d'entreprise (l'ordonnance de 1986 a permis de relancer la participation et ces dispositions ont ensuite été modifiées à plusieurs reprises, et en dernier lieu par la loi du 24 juillet 1994) et plus récemment la loi sur l'épargne salariale (février 2001).
2. Il existe six systèmes légaux de participation financière auxquels peut recourir une entreprise. L'évolution juridique liée à ces mécanismes a été marquée par les dispositions prises entre 1959 et 1973 (qui ont fait l'objet de modifications en 1986 et 1994) sur les mécanismes d'intéressement, de participation et sur les Plans d'Épargne Entreprise (PEE). Le quatrième système concerne les plans d'actionnariat (1973) et le cinquième système, plus récent (créé en 1970 et modifié en 1984-1987 et 1996), concerne les options sur actions.

(ouverture du capital, stock-options) et se développe aujourd'hui principalement sous la forme de stocks-options visant plus particulièrement les dirigeants. Ces plans d'options sur actions (*stock-options*), qui permettent à une entreprise d'attribuer à certains de ses salariés le droit d'acquérir ses propres actions à des conditions privilégiées, constituent à la fois une forme d'intéressement et de participation au capital. Ils permettent d'acquérir dans un délai imparti, un certain nombre d'actions de l'entreprise à un prix fixé au moment de l'octroi des options. Apparus aux États-Unis dans les années 50, ils ont été introduits en France par la loi du 31 décembre 1970, mais ne s'y sont vraiment développés qu'à la fin des années 80. Ils ont fait l'objet de nombreuses modifications législatives au cours des dernières années. Comme l'intéressement ou d'autres mécanismes de participation financière, les stocks-options sont un mode de rémunération individualisé. Considéré comme périphérique légal faisant l'objet de nombreux avantages fiscaux (exonération de la taxe sur les salaires et déductible du résultat fiscal de l'entreprise), son application est plus largement diffusée auprès de populations stratégiques comme les dirigeants. Toutefois, en raison du montant parfois très élevé accordé à certains dirigeants, d'aucuns perçoivent ces rémunérations comme inégalitaires et estiment ne pas être suffisamment informés sur leur mode d'attribution et leur montant<sup>1</sup>.

### **Actionnariat salarié et performances : des relations contrastées**

Trois points peuvent être exposés pour expliquer les apports de l'actionnariat-salarié aux performances de l'entreprise : il favorise la coo-

pération entre salariés, l'effort et l'engagement individuel, par l'information et la sensibilisation aux enjeux économiques et enfin, il augmente l'identification et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Si les liens entre actionnariat et performances sont encore peu testés en France (Dondi, 1992), aucune recherche, à notre connaissance, n'a pu repérer les effets négatifs de l'actionnariat sur la performance de l'entreprise. Quant à ses possibles effets positifs, ils ne sont pas encore clairement établis<sup>2</sup>. Observons maintenant les relations entre actionnariat-salarié et type de performance.

#### *Des effets économiques limités*

Il existe deux types d'études qui s'intéressent aux effets économiques de l'actionnariat. Les premières mesurent ses effets sur les performances comptables de l'entreprise. Retenant le plus souvent des indicateurs usuels de rentabilité économique ou de productivité du personnel (Valeur ajoutée ou chiffre d'affaires par employé), les gains observés sont en moyenne situés entre 3 et 6 % (Kruse, 1993) ;

Les secondes s'intéressent aux effets de l'actionnariat sur les performances financières des entreprises. Les résultats de ces études sont plus mitigés que les premières. Un certain nombre attestent d'effets positifs : Mehran (1999) montre que des entreprises avec plan d'actionnariat dégagent une performance boursière cumulée de 7 % supérieure à celle des entreprises sans plan d'actionnariat (26,1 % contre 19,2 %). Les effets positifs de l'actionnariat dépendent notamment de sa structure. Plus précisément, l'actionnariat est positivement lié aux indicateurs de performance dans les entreprises exté-

1. En 2001, la loi NRE, tout en favorisant l'évolution des pratiques d'actionnariat, oblige à l'instauration de comités des rémunérations qui apporteront des informations sur la rémunération des dirigeants. Chaque année, toute société a l'obligation de présenter la rémunération totale et les avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux et aux dix salariés les mieux rémunérés dans l'entreprise. Cette obligation d'information est nominative.
2. Pour la très grande majorité des études, il s'agit bien de corrélations et non de causalités.

rieurement contrôlées, c'est-à-dire dotées d'au moins un actionnaire externe, institutionnel ou individuel, possédant au moins 5 % du capital. Ces firmes sont sans doute mieux contrôlées et qu'il est alors plus difficile aux dirigeants d'utiliser les plans d'actionnariat pour enraciner leur position. Par ailleurs, lorsqu'elle est initialement positive, la réaction des investisseurs n'est évidemment pas acquise. Ces réactions positives ne sont cependant pas systématiques, ni toujours durables.

Ainsi, d'autres études montrent les limites des effets positifs de l'actionnariat sur la productivité des salariés et ce pour au moins deux raisons : d'une part, on peut penser que les coûts d'information, de gestion et de rémunération engagés par ce dispositif absorbent la totalité des gains de productivité et, d'autre part, on peut craindre par ailleurs que l'actionnariat-salarié ne soit utilisé comme un outil de défense par la direction en place, favorisant ainsi l'enracinement des managers, aux dépens des actionnaires. On peut en effet se demander si les entreprises obtenant les meilleures performances boursières sont incitées à utiliser l'actionnariat-salarié comme simple outil financier et fiscal, sans que celui-ci ne joue le moindre rôle dans cette performance. Ainsi, pour les entreprises au capital dispersé, pouvant faire l'objet d'OPA, l'annonce de plans d'actionnariat est mal reçue (Chang, 1990).

En résumé, malgré l'évolution spectaculaire de certains indices spécialisés, les effets apparents de l'actionnariat salarié sur la performance boursière sont mitigés. En effet, les entreprises cotées conçoivent davantage les plans d'actionnariat comme un partage du profit que comme un dispositif managérial et culturel. L'objectif en serait donc la répartition de la valeur.

### *Des effets sociaux avérés*

S'appuyant sur les travaux de Gerhart et al. (1992) et la récente synthèse de Pfeffer (1998) sur les pratiques performantes de la gestion

sociale, trois groupes d'études sont à considérer.

### **Les effets de l'actionnariat**

Le premier groupe d'études compare les effets de l'actionnariat à ceux d'autres formes de participation financière et d'intéressement et souligne les effets de l'actionnariat sur le salaire de base. Plus généralement, ces études mesurent l'influence de l'actionnariat sur la politique de rétribution des entreprises. Ceci renvoie d'ailleurs aux effets comparés des incitations monétaires et non monétaires.

Du point de vue monétaire, l'actionnariat est considéré comme un outil :

- de rémunération différée et à ce titre il peut par ailleurs accroître la fidélisation du personnel ;
- flexible, moins coûteux qu'une augmentation de salaire, il permet d'échapper à l'impôt et aux charges sociales.

La question se pose alors d'une éventuelle substitution de l'actionnariat au salaire. Toutefois, en considérant l'actionnariat comme source de productivité, les rémunérations totales demeurent plus élevées dans les entreprises dotées d'un plan d'actionnariat qui apparaît comme un complément de rémunération significatif. L'actionnariat salarié contribue à la variabilité de la rémunération et sans se substituer au salaire de base il en modère les exigences de la part des salariés bénéficiaires,

### **Une relation entre l'actionnariat-salarié et les comportements**

Du point de vue non monétaire, de nombreuses études, datées du début des années 1980 établissent un effet plutôt positif de l'actionnariat sur le comportement au travail. La plus importante est celle du NCEO, rapportée par Rosen et al. (1986)<sup>1</sup>. Les résultats attestent d'une relation entre l'actionnariat-salarié et les comportements. Ces effets dépendraient de facteurs liés à :

- l'actionnariat et son intensité *via* la contribution des entreprises au plan individuel d'actionnariat qui doit être assez significative (minimum de 4 à 5 % de détention du capital) ;
- la présence et à l'intensité de pratiques de gestion participative ;
- la mise en œuvre de l'actionnariat.

Ces pratiques recouvrent notamment les équipes autonomes, le recours à la polyvalence, la gestion par projet, ainsi que la gestion transparente de l'information (garantie de la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise notamment la situation financière et les résultats, le montant des rémunérations accordées aux dirigeants, etc.). Symétriquement, les pratiques participatives préalables peuvent également initier, chez les salariés, une mentalité de propriétaire et les préparer à leur futur statut d'actionnaire. Les salariés distingueraient une participation « psychologique », de l'ordre du symbole, d'une participation « réelle ». Actuellement, en matière d'actionnariat-salarié, il faut encore progresser dans la connaissance des effets de la participation aux décisions. En particulier, la question se pose de savoir si les effets des diverses formes de participation sont additifs ou interactifs. Autrement dit, l'intensité de l'une peut-elle ou pas compenser la faiblesse de l'autre ?

De plus, des études montrent aussi les risques de l'actionnariat sur la conduite de certains salariés. Ces études renvoient à la responsabilisation des équipes et à la décentrali-

sation des prises de décision, que l'actionnariat-salarié a théoriquement tendance à faciliter. Aux craintes d'enracinement évoquées s'ajoutent des réserves dues à ses possibles conséquences sur l'exercice du pouvoir<sup>1</sup> et au problème de l'incitation collective et des éventuels « passagers clandestins »<sup>2</sup>. Pourtant, si l'on se fie aux réactions souvent positives des investisseurs, ces objections théoriques ne semblent pas se concrétiser en pratique.

Dans la plupart des cas, l'actionnariat-salarié ne remet pas réellement en cause les modes de gestion et de décision et se réduit alors à un simple mode de rémunération. Ce faisant, on sent bien qu'il s'organise dans un spectre limité par deux idées opposées, initialement soulignées à propos de la participation financière (Louart, 1992), qui expliquent son statut ambigu et contradictoire. La première intéresse l'effort pour mettre en place une structure coopérative dans l'organisation, animée par des logiques d'interdépendance et de reconnaissance de la nécessité de partager le pouvoir et le profit. La seconde concerne la tactique d'acculturation, voire de manipulation, par laquelle on essaierait de socialiser les salariés à des réalités dont ils n'ont pas vraiment débattu,

Concernant les facteurs liés à la mise en œuvre de l'actionnariat, on remarque le partage extensif de l'information économique et financière et la formation consécutive des salariés, que l'actionnariat salarié contribue à instaurer dans la perspective d'une gestion dite « à livre ouvert » (*open-book management*). Les règles régissant la gouvernance d'entreprise doivent alors encourager la transparence et la diffusion de l'informa-

1. Un questionnaire de 140 items a été administré auprès de 3 700 salariés de 45 entreprises.
1. Sur la question du pouvoir et des méfaits possibles de la participation aux décisions, dont l'actionnariat salarié peut être un vecteur important, les modèles néo-classiques (agence ou coûts de transaction) ont toujours été très réservés. Selon eux, cette participation multiplie les besoins de contrôle et accroît ainsi les coûts.
2. On connaît les limites pratiques d'une incitation strictement individuelle. Par ailleurs, le fait de ne recevoir que  $1/n$  du profit lié à l'effort supplémentaire ne constitue qu'une limite à court terme, les transactions étant constamment renouvelées, d'une part, le contrôle mutuel étant efficace, d'autre part (Levine et Tyson, 1990).



tion (analyse des comptes avec l'ensemble des salariés, analyse des données de productivité et de qualité, incitation à l'utilisation de données économiques dans les pratiques quotidiennes, formation économique des salariés, mise en place d'un système de partage des profits.

### **Les effets de signalisation ou de filtre des politiques**

On a beaucoup travaillé sur les effets comportementaux des politiques salariales, mais il est possible que ces politiques modifient la nature des recrutements. La nécessité d'un recrutement sélectif, sur les qualités personnelles et le potentiel d'adaptation plus que sur la technique renvoie aux questions déjà posées sur le filtre éventuel de l'actionnariat salarié. En matière d'actionnariat salarié, la question de la mise en place de l'actionnariat qui modifierait le profil des candidats est posée.

### **La contingence des politiques de rémunération**

En effet, on ne connaît pas assez bien les conditions de succès des différentes composantes de la rémunération et de leurs combinaisons. En matière d'actionnariat-salarié, il reste aussi à identifier ses effets différenciés selon la taille, l'âge, le secteur ou la stratégie de l'entreprise. Des travaux semblent montrer une relative indépendance, mais ils sont encore à compléter. En dernier lieu, les aspects culturels sont également à prendre en considération. La question des spécificités locales et nationales au sein d'une même entreprise ou d'un groupe : on ne connaît pas encore précisément les méthodes et les effets d'un bon arbitrage entre intégration et adaptation. En matière d'actionnariat-salarié, la question est notamment posée de la mise en œuvre d'un dispositif international et interculturel.

### **Des effets stratégiques**

Si l'on part du raisonnement selon lequel les dirigeants déterminent pour partie la stratégie de l'entreprise, la recherche de la maximisation

de la valeur est alors leur priorité. Dans ce cadre on peut concevoir que de nombreuses techniques et pratiques de gestion des ressources humaines ont été mises en œuvre ces dernières années pour aller dans ce sens. De nombreuses études réalisées sur ce thème renvoient à l'influence des décisions stratégiques sur la création de valeur.

L'actionnariat joue ainsi un rôle important dans le système de contrôle des rémunérations des dirigeants de la part des apporteurs de capitaux ; contrôle qui *in fine* contribue à accompagner les principales orientations stratégiques des entreprises. Ainsi, le marché financier influence les décisions en matière de politique de rémunération ; l'entreprise, en recourant à l'actionnariat, envoie des signaux envers les apporteurs de capitaux et parallèlement les apporteurs de capitaux exercent un contrôle sur la rémunération des dirigeants (Sire et Tremblay, 2000).

Ce choix de politique salariale peut influencer la richesse des actionnaires, des dirigeants mais également des clients, des salariés en incitant ces dirigeants à améliorer la performance de leur entreprise. L'actionnariat est bien souvent au cœur du débat sur la gouvernance d'entreprise.

### *Rationalisation dans l'exercice des pouvoirs de l'actionnariat-dirigeant*

Cette exigence s'impose tant dans la répartition des pouvoirs des organes dirigeants que dans leur fonctionnement. De cette façon, la mise en place de plans d'actionnariat serait alors destinée à motiver les dirigeants à développer un sentiment de buts communs et partagés, d'appartenance et de loyauté. Pour autant, cette loyauté n'est pas acquise de façon durable et systématique.

Par exemple, un actionnaire qui achète une action s'intéresse à son cours futur. Il veut voir le dirigeant prendre des mesures qui améliorent les résultats et les bénéfices. Or, le dirigeant, peut ne pas avoir intérêt à prendre ces mesures,

d'autant plus si sa rémunération n'est pas en relation avec le cours des actions de l'entreprise. Dans l'hypothèse où il disposerait d'actions de l'entreprise, les éléments seraient sensiblement différents. Prenons le cas particulier des stocks-options où l'absence de transparence est d'autant plus critiquable que les bénéficiaires des options ne s'exposent à aucun risque de perte. À la différence des actionnaires-salariés, à la fin de l'option, le dirigeant sait bien souvent s'il doit la lever ou pas. L'actionnaire-salarié quant à lui souscrit généralement à un plan d'actionnariat-salarié, en bénéficiant, certes, d'une décote ou d'un abondement, mais en ne connaissant pas la valorisation future (au déblocage des actions par exemple) de son portefeuille. Il supporte donc un risque que n'encourt pas le dirigeant qui connaît la valorisation exacte de son portefeuille au moment de faire le choix de lever l'option. De plus, les dirigeants en décidant de la stratégie qui est suivie peuvent d'une certaine manière anticiper sur les résultats de l'entreprise et le cours de

l'action. Ils sont en quelque sorte juges et parties, et peuvent être tentés de guider la stratégie de l'entreprise afin d'orienter à leur avantage le cours de l'action.

## Conclusion

L'actionnariat-salarié apparaît comme une technique de rémunération en fort développement. La complémentarité entre la mise en œuvre de l'actionnariat et les pratiques participatives semble acquise pour attester de relations positives sur les performances des entreprises. Ces différents points confirment aussi la dimension systémique des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des entreprises. Ainsi, la représentation schématique suivante montre que, pour être source de performances, l'actionnariat doit s'intégrer au sein d'une politique de participation financière qui elle-même s'intègre dans un contexte où la gestion sociale de l'entreprise privilégie de nombreuses structures participatives.

## Bibliographie

- Arcimoles C.H. d', Brillet F., « Enjeux et résultats de l'actionnariat salarié : une comparaison France/Grande-Bretagne, États-Unis », *11<sup>e</sup> Congrès Francophone de l'AGRH*, Lille, novembre 2000.
- Caby J., Hirigoyen G., *La création de valeur de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> éd., Économica, 2001.
- Dondi J., « L'actionnariat des salariés dans les entreprises françaises : résultats empiriques ». In *Annales du Management*, Économica, 1992.
- Jensen M.C., Murphy K.J., « Remuneration : Where we've been, How we got to here, what are the problems, and How to fix them ». *Finance Working Paper*, n° 44, 2004.
- Kruse D., « Profit sharing and employment variability : microeconomic evidence on the Weitzman theory ». *Industrial and Labor Relations Review*, n° 44, 1993.
- Louart P., « Participation aux résultats : les véritables enjeux ». *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1992.
- Peretti J.-M., Roussel P. (dir.), *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 2000.
- Pfeffer J., « Six dangerous Myths about Pay ». *Harvard Business Review*, n° 76 (3), 1998.
- Sire B., Tremblay M., « Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération ». Peretti J.-M., Roussel P. (dir.), *Les rémunérations - Politiques et pratiques pour les années 2000*, Entreprendre, Institut Vital Roux, 2000.

# Changements de dirigeant et richesse des actionnaires

Isabelle DHERMENT-FERÈRE

L'objet de cet article est de synthétiser les différentes approches théoriques, issues de la littérature qui portent sur l'impact des changements de dirigeant sur la richesse des actionnaires. Nous intégrons à la fois l'incidence du départ du dirigeant en place et celle de la nomination du successeur. Le changement d'un dirigeant engendre deux principales sources de variation de richesse pour les actionnaires, inhérentes aux caractéristiques des dirigeants impliqués dans la succession d'une part, à la mise en œuvre de cette dernière d'autre part.

## Introduction

Les changements de dirigeants à la tête des grandes sociétés se sont multipliés depuis 1990, au plan national et international, et ont parfois provoqué de vives réactions sur les marchés boursiers. Ainsi, le 25 janvier 1992, la reconduction de James Robinson à la tête d'American Express fait chuter le cours du titre de 10 %. L'annonce de sa démission de la présidence et de son remplacement par Richard Furlaud fera regagner au titre les 10 % perdus la semaine précédente<sup>1</sup>. L'ampleur du phénomène conduit à s'interroger sur l'impact d'un tel événement sur la richesse des actionnaires.

Les décisions de succession de P-DG incombent au conseil d'administration, censé agir

dans l'intérêt des actionnaires. Celui-ci peut être confronté à deux situations de succession, impliquant deux types de décision :

- si le départ du dirigeant n'est pas décidé par le conseil d'administration<sup>2</sup>, il doit désigner un successeur à une date qui lui est imposée ;
- si le départ du dirigeant résulte d'une volonté du conseil, il s'agit d'une décision plus complexe concernant le remplacement du dirigeant à une date choisie par le conseil ; la désignation d'un successeur sera, dans ce cas, précédée d'une autre décision, celle de la révocation du dirigeant en place ou du non-renouvellement de son mandat.

La préoccupation des chercheurs au sujet de la succession managériale n'est pas nouvelle. Les premiers travaux ont été menés en sociolo-

1. Source : « Désormais, les conseils d'administration appliquent aux P-DG les lois de la rentabilité ». *Courrier International*, n° 118, 4 février 1993.

2. Si le dirigeant décède, démissionne de son plein gré ou est obligé de quitter son poste pour des raisons de santé.

gie sur des équipes de sport. La question était de savoir si un changement d'entraîneur était susceptible de faire varier les résultats de l'équipe<sup>1</sup>. Ces recherches ont été généralisées à l'étude de la succession au sein de la firme.

Cette dernière se partage en deux branches correspondant à deux points de vue différents. Un premier courant, issu des théories de l'agence et de l'enracinement, porte sur le départ d'un dirigeant, la nomination du successeur restant exogène au raisonnement. Ces deux théories abordent le départ du dirigeant sous deux angles différents :

- la théorie de l'agence insiste sur les bénéfices du départ d'un dirigeant lorsque ce dernier est inefficace ;
- la théorie de l'enracinement met plutôt l'accent sur la perte induite par le départ d'un dirigeant, en raison du capital humain spécifique à la firme possédé par ce dernier.

Un second courant de recherche, issu principalement de la gestion stratégique, de la gestion des ressources humaines et de la théorie des organisations concerne la seconde phase du changement de dirigeant, c'est-à-dire la nomination du successeur. Ces travaux ont examiné les avantages et les inconvénients respectifs d'une nomination selon son origine, interne ou externe à l'organisation.

Dans un premier temps, l'article revient sur les travaux issus des théories de l'agence et de l'enracinement qui sont centrés sur le départ du dirigeant en place. Puis, il expose les recherches portant sur la nomination du successeur, issues de la théorie des organisations, de la littérature sur le management stratégique et le management des ressources humaines. Enfin, il propose une explication de l'incidence des changements de dirigeant sur la richesse des actionnaires intégrant les deux approches abordées dans la littérature.

## Les variations de richesse induites par le départ d'un dirigeant

### *La valeur du dirigeant en place*

Les théories de l'agence et de l'enracinement nous éclairent sur la valeur que représente un dirigeant pour les actionnaires, et sur la perte de cette valeur si le dirigeant quitte la firme.

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, Fama et Jensen) met en évidence le conflit d'intérêt existant entre les actionnaires et le dirigeant. Ce conflit peut se traduire notamment par une mauvaise gestion. De ce point de vue, le remplacement d'un dirigeant permet de recruter un nouveau dirigeant qui agisse plus conformément aux intérêts des actionnaires que celui en place. La valeur du capital humain du dirigeant sera alors d'autant plus faible que le dirigeant ne maximise pas la richesse des actionnaires.

La théorie de l'enracinement nuance le point de vue de la théorie de l'agence tout en gardant comme postulat la divergence d'intérêt existant entre les actionnaires et le dirigeant. Cette théorie met l'accent sur le fait que le dirigeant en place développe des compétences spécifiques à la firme, génératrices de rentes pour les actionnaires et difficilement remplaçables (Shleifer et Vishny, Castanias et Helfat). Il accroît ainsi sa valeur relative par rapport aux autres dirigeants du marché et le coût de son remplacement, car les rentes spécifiques générées seront perdues en cas de changement de dirigeant.

Ces deux théories, complémentaires, montrent que le départ du dirigeant engendre un coût espéré, lié à l'enracinement du dirigeant en place, et un bénéfice espéré, égal à la différence entre le profit optimal qui pourrait être généré par le dirigeant et le profit réalisé compte tenu de son niveau d'incitation. Le départ du dirigeant permettra de récupérer ce manque-à-gagner. Avant de procéder à un remplacement de dirigeant, les actionnaires devront donc faire un arbitrage entre ces deux sources

1. Guest (1962), Pfeffer et Salancik (1978), Helmich (1974).

de variation de richesse. Le changement du dirigeant sera avantageux pour les actionnaires, si et seulement si le bénéfice espéré par le changement du dirigeant est supérieur au coût relatif à la garde d'un dirigeant enraciné.

### *La rémunération du dirigeant en place*

Les deux approches précédentes ne tiennent pas compte de la rémunération du dirigeant, ce qui revient à supposer que les actionnaires disposent de la totalité des rentes générées par le dirigeant en place. Or le dirigeant récupère une partie des rentes qu'il a générées par le biais de sa rémunération. En cas de départ du dirigeant en place, les actionnaires ne perdront pas la totalité des rentes qui auraient été générées par le dirigeant mais seulement la part résiduelle après avoir rémunéré ce dernier. Le problème est de savoir quelle part de rentes est récupérée par les actionnaires.

D'après Fama, le capital humain du dirigeant est évalué correctement sur le marché du travail managérial et cette évaluation conditionne le niveau de sa rémunération. Dans ce cas, le remplacement du dirigeant serait neutre pour les actionnaires : ils devront offrir une rémunération plus élevée au nouveau dirigeant, étant donné que ce dernier possède un capital humain de plus grande valeur.

Toutefois, Johnson, Magee, Nagarajan et Newman montrent que :

- si la renégociation et/ou la rupture du contrat entre les actionnaires et le dirigeant est coûteuse ;
- si le dirigeant possède un capital humain spécifique à la firme, il existera une inadéquation entre sa rémunération et la valeur de son capital humain.

### *Le coût de vérification de la qualité du dirigeant*

Walsh et Seward font remarquer que le conseil d'administration devra évaluer la perfor-

mance du dirigeant en place, avant de prendre la décision de le remplacer ou non. Le conseil doit évaluer le niveau d'effort et le niveau de capacité du dirigeant. Or, cette évaluation pose un problème d'asymétrie informationnelle.

D'après Charreaux, il est difficile et coûteux de mesurer les efforts déployés par le dirigeant, en particulier d'éliminer les effets qui résultent de l'environnement. Cet état de fait est dû à la complexité des tâches managériales. En outre, le dirigeant possède des informations dont le conseil ne dispose pas.

Par conséquent, le remplacement du dirigeant comporte un risque, celui de faire une mauvaise évaluation de la performance réalisée par le dirigeant en place, en raison de l'incertitude portant sur la valeur de son capital humain. Ce risque peut être assimilé à un coût de vérification, en supposant que le conseil puisse réduire la variabilité du capital humain du dirigeant en engageant des coûts supplémentaires.

### *Le coût de rupture du contrat*

Le dirigeant en place peut également se prémunir contre la menace de remplacement par le biais de parachutes dorés définis par Knoeber comme « *des accords contractuels conclus avec l'équipe dirigeante qui fournissent des dédommagements substantiels aux dirigeants contraints de quitter la firme quand il y a un changement de contrôle* ».

L'attribution des parachutes dorés ne se fait pas explicitement par le vote des actionnaires. Aux États-Unis, cependant, ces contrats sont notifiés dans les statuts et, par conséquent, peuvent être considérés comme approuvés par assentiment. Toutefois, en France, il est interdit de faire apparaître de telles clauses dans les statuts<sup>1</sup>.

1. La pratique de certaines grandes sociétés françaises va à l'encontre de ce principe : le versement de parachutes dorés conséquents lors du départ de patrons, tels que Jean-Marie Messier, Pierre Bilger ou Daniel Benard, a relancé la polémique.

## Les variations de richesse inhérentes à la nomination du successeur

La prise en compte du capital humain du dirigeant est fondamentale pour choisir un successeur. Les compétences seront différentes selon l'origine interne ou externe du successeur.

### *Le capital humain apporté par un successeur interne*

Selon Kotter, les successeurs internes disposent de deux avantages sur les successeurs externes :

- une meilleure connaissance des produits, marchés, concurrents, clients et employés spécifiques à l'entreprise<sup>1</sup> ;
- des réseaux sociaux (incluant leurs supérieurs, subordonnés ainsi que leurs pairs) par lesquels ils acquièrent cette information spécifique ; les successeurs externes ont besoin d'un temps et d'un effort considérables pour établir de tels réseaux et acquérir cette connaissance spécifique.

Un argument répandu est que la connaissance des caractéristiques de la firme serait particulièrement utile pour maintenir les stratégies existantes. Par conséquent, on en a généralement conclu que *le remplacement interne d'un dirigeant représente une stratégie de continuité*. En revanche, un successeur interne n'apporte pas de savoir-faire nouveau et si la stratégie est inefficace, il tendra à la maintenir.

### *Le capital humain apporté par un successeur externe*

Au contraire, un successeur externe apporte une connaissance et un savoir-faire nouveaux

utiles pour élaborer et mettre en œuvre de nouvelles stratégies<sup>2</sup>. C'est pourquoi, les successions externes sont associées au changement et à la créativité. Cannella, Lubatkin et Kapouch, par exemple, précisent que les successeurs externes sont plus capables de changer la mission, les objectifs et la stratégie de l'organisation que les successeurs internes.

### *Les capacités requises et la stratégie mise en œuvre*

Betts et Calingo (1989) montrent que les capacités requises par un dirigeant sont différentes selon le type de stratégie à mettre en œuvre :

- en cas de maintien de la stratégie existante, le successeur devra être choisi à l'intérieur de l'organisation car il possède des capacités identiques à celles de son prédécesseur ;
- en cas de réorientation stratégique, des compétences nouvelles seront nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ; celles-ci devront être recherchées à l'extérieur de l'organisation.

### *L'incitation des cadres de plus bas niveau*

Lazear et Rosen ont montré que l'incitation d'un employé varie en fonction du rang qu'il occupe. Plus précisément, ils ont montré que la rémunération fondée sur le rang ordinal de l'individu au sein de l'organisation était aussi efficace que la rémunération calculée selon le niveau de production. Furtado et Rozeff ont associé cette idée au problème de la succession. D'après eux, la promotion interne permet de ne pas décourager les cadres internes de plus bas

1. Parrino (1992) ajoute à cette liste la structure organisationnelle et la technologie utilisée.
2. La succession de John Akers à la tête d'IBM, en 1993, en est un exemple. Son successeur, Louis V. Gerstner, a été recruté à l'extérieur de la firme. Sans expérience dans l'industrie de la micro-informatique, il incarne pourtant le candidat idéal pour mener à bien la restructuration de la compagnie, en raison de son absence d'états d'âme (*La Tribune Desfossés*, 27 janvier 1993 ; *Le Figaro Économie* du 29 mars 1993).



niveau, potentiellement candidats à la succession<sup>1</sup>.

En revanche, une succession externe devrait contribuer à démotiver les cadres de plus bas niveau, car ils perdent l'espoir d'occuper un jour le poste de dirigeant.

### *Le risque de sélection contraire*

Zajac montre que le choix concernant l'origine du successeur est influencé par l'asymétrie informationnelle existant entre le conseil d'administration chargé du recrutement et les candidats au poste de dirigeant et portant sur les caractéristiques du successeur. Il s'agit en fait du phénomène de sélection contraire souvent évoqué dans une relation d'agence. Kreps en donne la définition suivante : « *il existe un problème de sélection contraire lorsqu'une des parties impliquées dans une transaction détient des informations importantes se rattachant à la transaction mais inconnues par la seconde partie* ».

Pour le cas qui nous préoccupe, le dirigeant détient des informations privilégiées sur ses caractéristiques intrinsèques qui seraient utiles au conseil d'administration pour prendre la décision de succession mais que celui-ci connaît imparfaitement. Or, le conseil a une meilleure connaissance des caractéristiques d'un candidat interne que d'un candidat externe à l'entreprise.

### *La perturbation consécutive à la succession*

La littérature traditionnelle avait déjà évoqué le caractère perturbateur de la succession. La nouveauté apportée par le successeur est susceptible de provoquer une crise temporaire à l'intérieur de la firme. Or l'intensité de la perturbation pourrait varier selon l'origine du successeur. Dans la mesure où une succession externe implique un changement des stratégies existantes, elle risque de provoquer une perturbation plus forte qu'une succession interne (voir notamment Worrell et Davidson, Bonnier et Bruner, Worrell, Davidson et Glascock et Parrino).

### *L'entretien d'un marché interne de successeurs potentiels*

Furtado et Rozeff (1987) évoquent « *le coût de maintien d'un marché de travail interne* » inhérent à la décision de succession interne. Vancil a décrit la façon dont l'entreprise investit dans la formation d'un cadre interne à l'entreprise, désigné comme le successeur du dirigeant actuel : « *le modèle le plus courant de succession des CEO<sup>2</sup> dans les grandes entreprises américaines est la sélection d'un dauphin, pressenti plusieurs années avant que le président en place ne se retire. Analogue à une course de relais, ces deux cadres travaillent en tandem jusqu'à ce que le président passe le bâton à son second* ». <sup>3</sup> Vancil appelle ce type de succession « *le processus de relais* » <sup>4</sup> qu'il oppose à celui de la « *course de*

1. Le système de promotion interne est peu répandu en France, contrairement à l'Allemagne. D'après une étude menée par deux chercheurs du CNRS, les cadres ont peu de chance de se retrouver un jour à la tête de leur entreprise (*Le Point*, n° 1127, 23 avril 1994). Ce fût pourtant le cas pour Lindsay Owen-Jones qui a gravi tous les échelons au sein du groupe L'Oréal avant de se retrouver au sommet (*Les Échos*, 21 décembre 1987).

2. À la différence du P-DG, le CEO (*Chief Executive Officer*) ne peut pas cumuler son mandat de directeur général à celui de président du conseil.

3. Deux exemples illustrent ce type de succession en France : celle, en 1989, de Jacques Stern à la tête de Bull qui a passé le relais à son second, Francis Lorentz (*Les Échos*, 1<sup>er</sup> mars 1989). Un passage de témoin en douceur a également été observé à la Générale des Eaux, en 1996, où Jean-Marie Messier, administrateur-directeur général du groupe a pris la suite de Guy Dejouany (*Les Échos*, 27 juin 1996).

4. Traduction de *Relay Process*.

chevaux »<sup>1</sup>, désignant une succession faisant appel à plusieurs candidats concurrents<sup>2</sup>.

En revanche, le recours au marché du travail managérial externe ne requiert pas l'entretien d'un marché interne de dirigeants potentiels.

### La réduction de l'enracinement

Enfin, l'argument évoqué par Faith, Higgins et Tollison est qu'une nomination externe per-

met de réduire l'enracinement de l'ancien dirigeant et des autres dirigeants. En effet, elle casse les accords informels établis entre les membres de l'équipe dirigeante pour s'approprier les rentes managériales. Le tableau suivant résume les différents facteurs à prendre en compte pour choisir l'origine du successeur.

Facteurs à prendre en compte pour choisir l'origine de la succession		
Facteurs spécifiques au successeur	Facteurs à prendre en compte pour le choix de l'origine du successeur	Origine de la succession la plus adaptée pour le facteur considéré
	Capital humain spécifique sur l'entreprise	Interne
	Capital humain externe	Externe
Facteurs spécifiques à la nomination	Effet incitatif/désincitatif sur les candidats à la succession internes à l'organisation	Interne
	Sélection contraire portant sur l'expertise du successeur	Interne
	Perturbation temporaire	Interne
	Entretien d'un marché managérial	Externe
	Réduction de l'enracinement des autres cadres-dirigeants	Externe

### Les variations de richesse à la suite d'un changement de dirigeant

La synthèse des deux précédentes approches nous permet d'en déduire l'impact global d'un changement de dirigeant sur la richesse des actionnaires.

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'impact global du changement de dirigeant

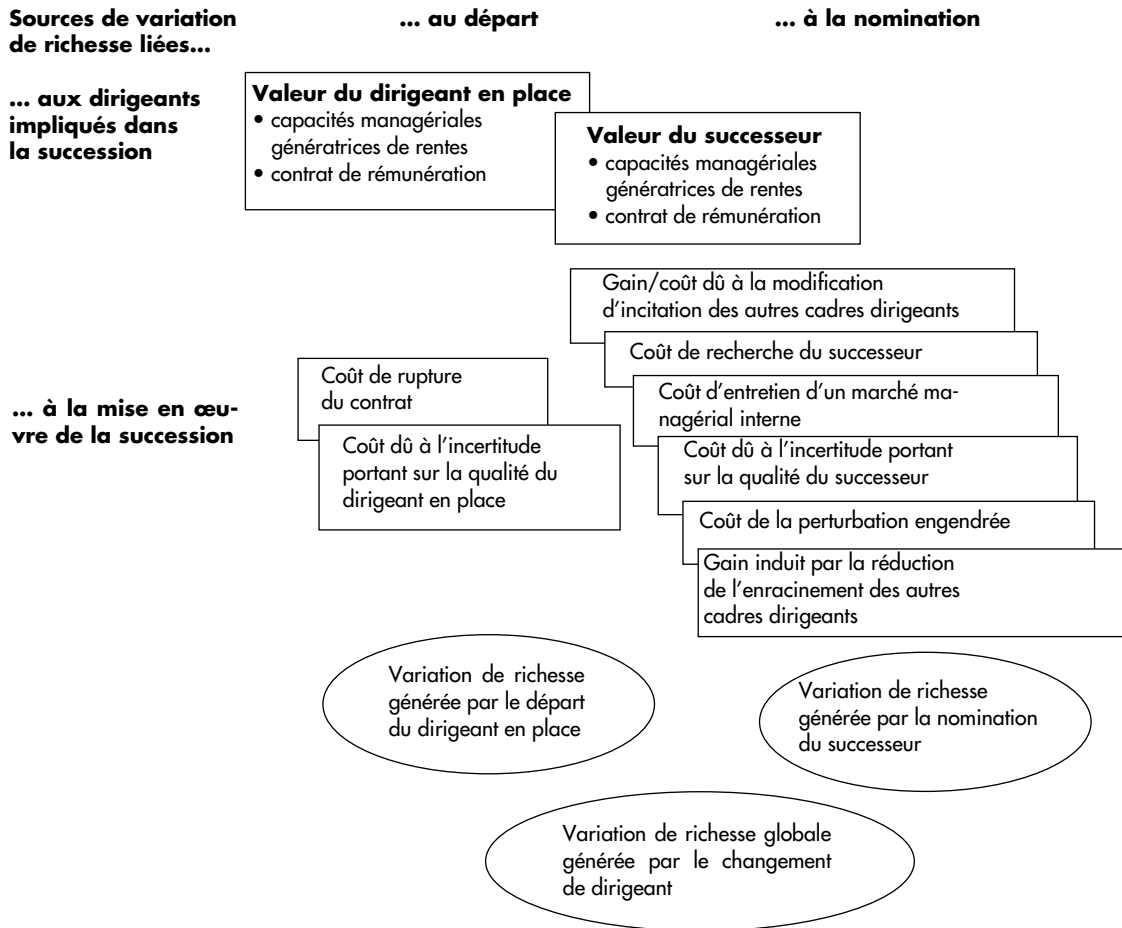
peut être décomposé en sources de variation de richesse élémentaires qui se distinguent selon :

- la phase à laquelle elles sont générées - départ du prédécesseur ou nomination du successeur ;
- leur nature, relative aux dirigeants impliqués dans la succession ou à sa mise en œuvre.

1. Traduction de *Horse Race*.

2. La succession ayant eu lieu au sein de Moulinex, en 1990, illustre ce type de succession en France : le remplacement de son fondateur, Jean Mantelet, a donné lieu à un bras de fer entre le numéro 2, R. Darneau, et l'ex-directeur financier, M. Vannoorenberghe. Finalement, R. Darneau a été nommé à la présidence (*Les Échos*, 7 et 17 décembre 1990).

**Figure 29 : les composantes de l'impact du changement de dirigeant sur la richesse des actionnaires**



## Conclusion

Le changement d'un dirigeant à la tête d'une société induit d'importantes variations de richesse pour les actionnaires. Elles proviennent du différentiel de compétences managériales des dirigeants impliqués dans la succession et de la mise en œuvre de cette dernière. Cette recherche se situe dans le prolongement des études menées ces dernières années sur le thème du gouvernement des entreprises. Elle a

été centrée sur la seule relation actionnaires-dirigeant. D'après Charreaux et Desbrières (1997, 1998, 2002), cette vision est quelque peu réductrice car elle ne tient pas compte du rôle joué par les autres partenaires de la firme. Une extension de ce travail consisterait notamment à intégrer dans la réflexion ces différents partenaires, notamment les créanciers, ces derniers étant susceptibles de d'exercer un contrôle sur les dirigeants.

## Bibliographie

- Betts C.A., Calingo L.Ma.R., « Achieving Strategy/Manager Fit ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 4, 1989.
- Bonnier K.A., Bruner R.F., « An Analysis of Stock Price Reaction to Management Change in Distressed Firms ». *Journal of Accounting and Economics*, vol. 11, 1989.
- Cannella A.A., Lubatkin M., Kapouch M., « Antecedents of Executive Selection : Additional Empirical Evidence ». *The Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 1991.
- Castanias R.P., Helfat C.C., « Managerial Resources and Rents ». *Journal of Management*, vol. 17, 1991.
- Castanias R.P., Helfat C.E., « Managerial and Wind fall Rents in the Market for Corporate Control ». *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, vol. 18, 1992.
- Charreaux G., « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature ». In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Économica, 1987.
- Charreaux G., Desbrières P., « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ». In *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, 2002.
- Charreaux G., Desbrières P., « Le gouvernement des entreprises ». In *Banque et Marchés*, n° 29, juillet-août 1997. « Gouvernance des entreprises : valeur patrenariale contre valeur actionnariale ». In *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, 1998.
- Faith R.L., Higgins R.S., Tollisson R.D., « Managerial Rents and Outside Recruitment in the Coasian Firm ». *The American Economic Review*, Sept. 1984.
- Fama E.F., « Agency Problems and the Theory of the Firm ». *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, April 1980.
- Furtado E.P.H., Rozeff M.S., « The Wealth Effects of Company Initiated Management Changes ». *Journal of Financial Economics*, vol. 18, n° 1, March 1987.
- Jensen M.C., Fama E.F., « Agency Problems and Residual Claims ». *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983.
- Jensen M.C., Meckling W.H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ». *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, Oct. 1976.
- Johnson W.B., Magee R.P., Nagarajan N.J., Newman H.A., « An Analysis of the Stock Price Reaction to sudden Executive Deaths ». *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, 1985.
- Knoeber C., « Golden Parachutes, Shark Repellents and hostile Tender Offers ». In *The American Economic Review*, 1986.
- Kotter J.P., *The general Managers*, Free Press, 1982.
- Kreps D.A., *A Course in Microeconomics Theory*, Harvester Wheatsheaf, 1994.
- Lazear E.P., Rosen S., « Rank Order Tournaments as Optimum Labor Contracts ». *Journal of Political Economy*, vol. 89, 1981.
- Parrino R., *CEO Turnover and Outside Succession : A cross-sectional Analysis*, University of Rochester, 1992.
- Shleifer A., Vishny R.W., « Management Entrenchment, The Case of Manager-Specific Investments ». *Journal of Financial Economics*, vol. 24, n° 1, Sept. 1989.

Vancil R.F., *Passing the Baton : Managing the Process of CEO Succession*, Harvard Business School Press, 1987.

Walsh J.P., Seward J.K., « On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms ». *The Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, 1990.

Worrell D. L., Davidson W.N. III, Glascock J.L., « Stockholder Reactions to Departures and Appointments of Key Executives attributable to Firings ». *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 2, June 1993.

Worrell D.L., Davidson W.N., « The Effects of CEO Succession on Stockholder Wealth in Large Firms Following the Death of the Predecessor ». *Journal of Management*, vol. 13, n° 3, 1987.

# Décrypter les lettres présidentielles aux actionnaires

Sébastien POINT

La multiplicité des travaux sur la lettre des présidents aux actionnaires démontre la fascination que nous pouvons avoir pour ces documents. Il s'agit ici de nous interroger sur cet outil de communication institutionnel particulièrement médiatisé, où les dirigeants proposent leur vision des événements passés ou à venir ; justifient leurs actions et leurs décisions ; tentent de faire bonne impression. Notre décryptage des documents publiés par les entreprises du CAC 40 sur la période 2003-2005 suggère que tout n'y est qu'une question de performance !

## Introduction

La lettre présidentielle aux actionnaires est considérée comme la partie la plus spécifique, la plus compréhensible de tous les chapitres du rapport annuel d'activité. Par conséquent, elle est aussi la plus lue. Pourtant, en apparence, les dirigeants n'y dévoilent pas d'informations véritablement inédites. *A priori*, ce document n'est pas primordial pour toute prise de décision, mais sa facilité d'obtention et sa médiatisation en font un écrit de première importance.

Véritable exercice imposé et identique pour tout patron, elle consiste à transposer en deux ou trois pages la vision à faire partager – pour ne pas dire à imposer – aux lecteurs. Outil incontestable de *Public Relations*, sa rédaction requiert un exercice de style difficile : il s'agit de répondre aux attentes des parties prenantes (lecteurs potentiels) et de veiller à ne pas dévoiler d'informations trop sensibles – les concurrents utilisant parfois ce document dans une perspective d'intelligence stratégique. Son

contenu s'articule autour de deux types d'informations :

- les dirigeants commentent les faits marquants de l'exercice écoulé. Ce sont des informations rétrospectives qui tiennent lieu de justifications ;
- les dirigeants dévoilent leurs impressions sur l'année à venir. Ce sont des opinions prospectives, non interprétables, car reflétant l'optimisme des patrons.

L'information publiée sert prioritairement à justifier et à légitimer les actions et décisions des dirigeants, plutôt qu'à prédire l'avenir économique et social de l'entreprise. Compte tenu de l'optimisme avéré des patrons, la puissance prédictive de ce discours semble plutôt réduite dans une approche financière. En effet, l'utilité des lettres présidentielles ne se trouve pas dans toute prédiction, mais dans une lecture *a posteriori* des faits ainsi relatés. Toute analyse – sur le fond ou sur la forme du document – peut alors révéler des clefs de lecture sur la vision des



dirigeants, sur les événements marquants ou encore, sur l'environnement de l'entreprise. Pour le lecteur pressé, trois minutes lui suffisent pour s'imprégner de ce document. Mais une lecture plus attentive *via* un véritable décryptage permet de dévoiler la texture fine et subtile des messages présidentiels. L'objectif de ces quelques pages est d'offrir une nouvelle grille de lecture des lettres présidentielles, en proposant un regard sur la sémantique de ce document. Après avoir présenté une réflexion sur la lettre des présidents publiée dans les rapports annuels d'activité, nous proposerons un décryptage des documents des entreprises du CAC 40, publiés sur la période 2003-2005.

### **Lettre présidentielle aux actionnaires, objet de nombreuses analyses !**

La lettre des présidents aux actionnaires est progressivement devenue une tradition avérée d'observations dans les mondes académiques et professionnels. Cet outil de relations publiques révèle les événements importants aux yeux des dirigeants et les éléments autour desquels des précisions nécessitent d'être apportées. Elle permet ainsi de révéler, en partie, le fonctionnement des entreprises. Nous proposons ici une synthèse, non exhaustive, des principaux travaux menés sur cet outil singulier de communication institutionnelle.

#### *Que nous enseignent 30 ans de travaux sur les lettres présidentielles ?*

Les premiers travaux, dès 1970, se sont attachés à explorer le contenu de ces documents. Ces analyses thématiques permettaient alors de pondérer l'importance accordée à chacun des thèmes évoqués dans les lettres présidentielles. Les actionnaires étaient considérés comme les lecteurs uniques du rapport annuel d'activité. Ces analyses de contenu sont caractéristiques des analyses longitudinales, permettant de dévoiler les variations des préoccupations managériales au fil du temps.

Dans un exercice de repérage des grandes thématiques, nous distinguons quatre grands moments dans la lettre présidentielle :

- la présentation de la situation de l'entreprise, affectée par l'environnement ;
- la présentation des décisions et des moyens d'actions ;
- la valorisation de la performance organisationnelle ;
- la formalisation d'une reconnaissance auprès des parties prenantes (actionnaires, clients, salariés).

La multiplicité des analyses a alors permis de dévoiler le changement de la nature de l'information révélée dans ces documents, passant ainsi d'une approche purement financière à une prégnance des descriptions stratégiques relatives aux atouts de l'entreprise. Les études sur les lettres présidentielles suggèrent que les différences les plus significatives, tant sur la forme que sur le contenu, demeurent entre les entreprises performantes et les moins performantes. Sur la forme, les entreprises les plus performantes proposent le discours le plus clair, le plus direct et souvent le plus concis. Sur le fond, les patrons d'entreprises moins performantes privilégient un discours rétrospectif voué à justifier actions et décisions. En effet, soucieux de montrer aux lecteurs qu'ils maîtrisent les perspectives de l'entreprise, ces patrons souhaitent créer une illusion de contrôle pour toute situation qui leur est *a priori* défavorable. Ces propos ont pour but de reconstruire le passé, bâtir le présent, proposer une vision partagée du futur pour, *in fine*, donner du sens et renforcer la légitimité du dirigeant. Cependant, du point de vue linguistique, le message présidentiel est rédigé au présent, rarement au passé et parfois au futur.

Dès 1980, de nombreux auteurs ont exploré la dimension cognitive assujettie à ces documents. Au fil des années, les lettres présidentielles sont devenues un objet privilégié pour la (re)présentation des résultats (favorables ou défavorables) de l'entreprise. Ces analyses soulignent la tendance des dirigeants à s'attribuer

systématiquement les bons résultats. En revanche, les moins bons (car il n'y a pour ainsi dire jamais de résultats qualifiés de « mauvais ») relèvent d'une cause extérieure à l'entreprise.

En d'autres termes, pour se mettre en valeur, les dirigeants, du moins dans les cultures occidentales, ont tendance à s'attribuer le bénéfice d'un événement favorable et à attribuer à une cause externe tout événement préjudiciable. Ces attributions causales impliquent ainsi des biais de complaisance. La recherche de toute cause d'un événement est faussée par la complaisance que le dirigeant possède à l'égard de sa propre personne. De ces analyses se dégage un objectif récurrent : discourir implicitement sur le management pour séduire, convaincre et influencer les comportements des lecteurs.

### *Principal objectif des lettres présidentielles*

En quelques pages, la lettre aux actionnaires permet aux dirigeants de s'adresser directement à l'ensemble des parties prenantes, même si les investisseurs constituent en soi l'audience privilégiée. Dans cet exercice, imposé chaque année, l'objectif des dirigeants est de séduire les lecteurs, en donnant une image valorisante d'eux-mêmes et de leur entreprise. Ce besoin de « bien » paraître découle de la volonté de plaire aux parties prenantes, afin de les convaincre de l'image que les dirigeants souhaitent véhiculer : paraître compétents, respectés et respectables ou encore socialement responsables.

« Bien » paraître signifie ne pas donner d'informations trop dévalorisantes pour le dirigeant et son entreprise. L'utilisation intensive de mots à connotation négative pourrait évoquer une situation financière dommageable. Les résultats négatifs y sont généralement occultés, sauf si les dirigeants sont obligés de les révéler. Cependant, mettre en exergue des problèmes mineurs permet également de détourner l'attention des lecteurs. Afin d'attirer de nouveaux investisseurs, un regain de justification et de complaisance peut apparaître après une année difficile.

« Bien » paraître conduit également les patrons à contrôler les impressions que ces derniers souhaitent ainsi susciter chez le lecteur. Cela implique la présence de tentatives de valorisation ou encore la volonté d'éviter d'être perçu défavorablement. En effet, tout individu, plus ou moins consciemment, multiplie les catégorisations et souhaite donner du sens au monde qui l'entoure suivant la dichotomie « bon » ou « mauvais ». Les situations de gestion ne font pas exception : tout événement apparemment favorable sera perçu comme une opportunité et tout événement préjudiciable comme une menace. En d'autres termes, pour des situations de gestion auxquelles le dirigeant attribue une consonance favorable, la lettre présidentielle lui permettra de promouvoir une bonne image de son entreprise et de lui-même. En revanche, toute situation perçue comme non favorable conduit le dirigeant à se défendre ou à se protéger d'un éventuel préjudice. Cela le conduira à :

- utiliser des tactiques défensives envers des événements préjudiciables pour défendre son image et sa réputation ou encore celles de son entreprise ;
- créer ou maintenir une image favorable, en donnant l'impression d'être compétent, socialement responsable, sensible à une certaine éthique ou en veillant à plaire à l'ensemble des parties prenantes.

Le message du président donne le ton et contribue à créer des premières impressions favorables : la lettre présidentielle est un outil fondamental de *public relations* visant à pérenniser l'image positive du dirigeant et de son entreprise. Cependant, des techniques aussi simples que le comptage de mots permettent de révéler de nouvelles clés de lecture.

### **Lettre des présidents : voyage au cœur des performances**

La lettre présidentielle peut apparaître comme un exercice identique d'un rapport à

l'autre, laissant croire à l'élaboration d'une lettre-type. Tout lecteur peut croire qu'elle est destinée exclusivement aux actionnaires et aux investisseurs.

Or, une lecture attentive nous permet d'infirmer ces croyances. Il serait dommage de ne pas exploiter la richesse d'informations qu'elle recèle et de se satisfaire d'une lecture rapide, au lieu d'opérer une lecture plus attentive. Ainsi, une lecture plus approfondie du document peut passer par un comptage des mots. La richesse sémantique et les redondances offrent déjà une autre lecture des documents. Le lecteur peut alors prolonger cet exercice par l'identification, voire la pondération, des thématiques mobilisées. Enfin, l'exercice peut se terminer par un décryptage encore plus fin, s'attachant à analyser les marques énonciatives, le vocabulaire ou encore les adjectifs utilisés, révélateurs de bien des prédispositions de l'entreprise et de son dirigeant.

### *Peut-on détecter une lettre-type ?*

Il n'existe pas de format standard. Outre un contenu clairement orienté sur l'actualité et sur les faits marquants de l'exercice, la forme des documents peut changer d'une année à l'autre. La longueur moyenne est stable depuis les trois dernières décennies ; le lecteur s'attend à retrouver une à trois pages de discours au début du document. Les dirigeants délivrent généralement leur message sous forme de monologue ; néanmoins, il peut prendre la forme d'une interview pour le tiers des entreprises du CAC 40. On distingue ainsi une grande hétérogénéité sur la longueur des documents : les patrons les plus volubiles proposent un document cinq à six fois plus long que les moins discoureurs. Les années se suivent et se ressemblent : la longueur des lettres présidentielles est plutôt homogène d'une année à l'autre. Toutefois, le groupe Danone, en 2003, a présenté le document le plus court des entreprises du CAC 40 et, *a contrario*, le discours le plus long les deux années suivantes.

#### Documents les plus concis et les plus volumineux de ces trois dernières années

	Les plus concis	Les plus volumineux
2003	Danone ; BNP-Paribas ; Saint-Gobain	Cap Gemini ; Thomson Multimédia
2004	Bouygues ; Renault ; Saint-Gobain ; Schneider Electric	Danone ; Areva ; France Télécom
2005	Bouygues ; Dexia ; Vinci ; Saint-Gobain	Danone ; Cap Gemini ; France Télécom

Les lettres présidentielles sont destinés, *a priori*, aux actionnaires et aux investisseurs. Cependant, le lecteur vigilant remarquera que peu de lettres s'adresse directement aux actionnaires ou aux investisseurs. Chacune de ces trois dernières années, moins de six documents s'adressaient directement aux actionnaires/investisseurs en tête du document.

### *Que nous révèle un simple comptage de mots ?*

Un simple comptage de mots nous renseigne déjà sur la nature des activités de l'entre-

prise et dévoile, en partie, les préoccupations managériales. Notre analyse met en évidence la présence avérée, fortuite ou discrète de certains vocabulaires ou thématiques de gestion.

En 2004, « *croissance* », « *marché* », « *résultats* » et « *développement* » ont été les termes de gestion les plus utilisés par les entreprises du CAC 40. On remarque également l'utilisation, parfois avec emphase, des termes « *développement durable* », « *croissance organique* », « *croissance externe* », « *conseil d'administration* » ou « *nouveaux produits* ». *A contrario* le lecteur pourrait s'étonner de l'absence de certains termes qui ont fait l'apanage de la gestion

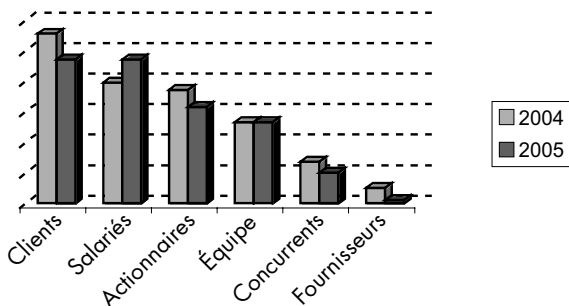
il y a quelques années : par exemple, « valeur ajoutée », « flexibilité », « expérience », « motivation », « savoir-faire » ou encore « vision ». Le

tableau suivant illustre, par année, les mots lemmatisés les plus récurrents dans les lettres présidentielles.

Mots les plus utilisés par ordre décroissant de fréquence	
2004 (35 rapports du CAC 40)	2005 (34 rapports du CAC 40)
Groupe(s)	Groupe(s)
Croissance(s)	Croissance(s)
Marché(s)	Résultat(s)
Résultat(s)	Mond(iale/iaux/e/ialisation)
Développement	Marché(s)
Europ(e/éen/éens/éenne)	Stratégi(e/es/que/quement)
Mond(iale/iaux/e/ialisation)	Développement
Stratégi(e/que/ques)	Activité(s)
Activité(s)	Europ(e/éen/éens/éenne)
Performan(t/te/ce/ces)	Client(s/èle)
Client(s/èle)	Rentab(le/les/ilité)
Produit(s)	Performan(t/te/ce/ces)

Cet exercice de comptage de mot est tout aussi révélateur de la valorisation des acteurs de l'entreprise. Les clients constituent les parties prenantes les plus sollicitées, talonnés par les salariés et les actionnaires, mais loin devant les autres parties prenantes de l'entreprise (concurrents et fournisseurs). Dans une logique de valorisation des acteurs, le mot salarié n'est finalement que très peu évoqué au profit des termes collaborateurs ou même équipes.

**Figure 30 : les parties prenantes dans les lettres présidentielles (fréquences d'apparition)**



À noter l'utilisation récurrente, dans quelques messages, de l'anglicisme « employés », qui désigne, en français, une catégorie de salariés et ne peut donc pas se substituer au terme générique de salarié.

### Quelles sont les grandes thématiques révélées par les lettres présidentielles ?

Le lecteur peut distinguer neuf grandes thématiques : la stratégie et la structure du groupe, les finances et la comptabilité, l'environnement (économique et financier), les activités et les produits de l'entreprise, un bilan sur l'année écoulée (intégrant parfois des dimensions plus politiques), les ressources humaines, la responsabilité sociale, le gouvernement d'entreprise et les premières impressions sur l'année à venir.

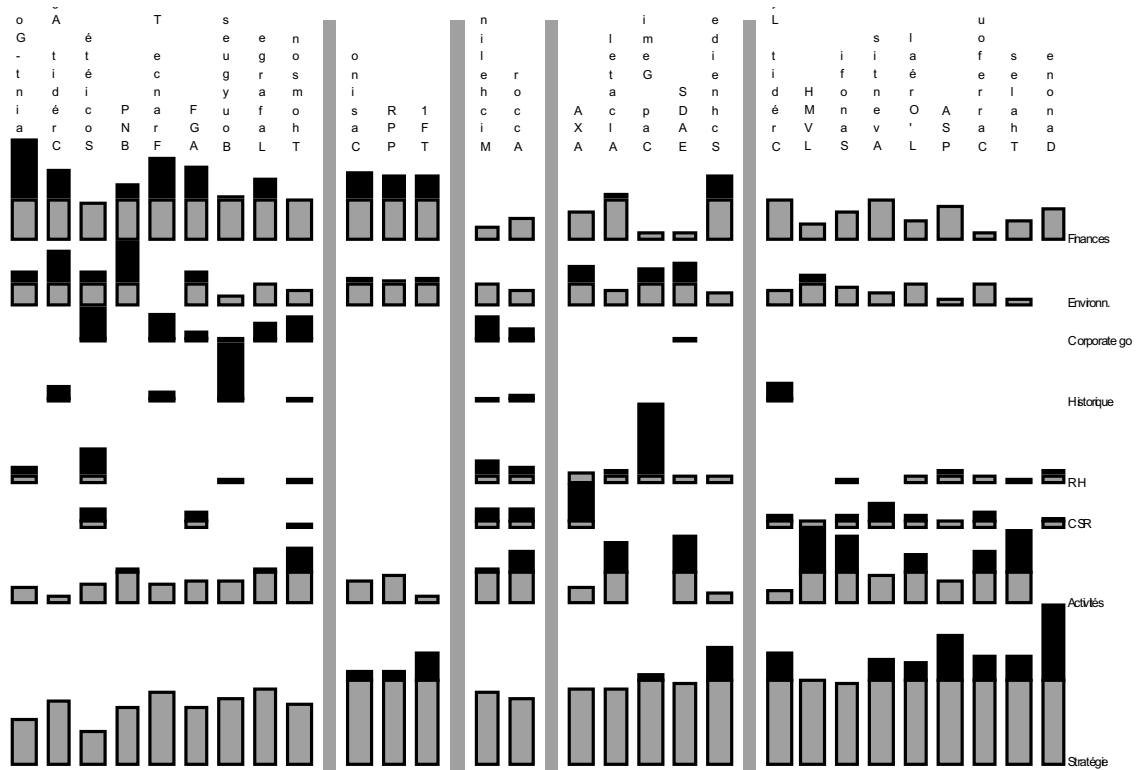
Le lecteur s'attend à rencontrer des thématiques et un vocabulaire spécifiques à la performance de l'entreprise. Au cœur des lettres, cette thématique est transversale à l'ensemble des thèmes identifiés. Le poids de ces thèmes

diverge toutefois d'un document à l'autre, d'une année à l'autre. Par exemple, la majorité des documents 2003 de Danone, de Thalès ou de TF1 est consacrée à expliquer et à argumenter la stratégie du groupe.

Notons également la prégnance des propos sur le gouvernement d'entreprise dans le message de Daniel Bouton (Société Générale) en 2003. C'est justement l'absence ou l'exubérance des propos autour de la gestion des ressources humaines, de la responsabilité sociale ou du gouvernement d'entreprise, qui permet de promou-

voir un discours original. Prenons pour illustration l'année 2003. La figure suivante permet de distinguer différents types de rapports annuels d'activité : à gauche, les discours autour de la finance, de la gouvernance et de l'impact de l'environnement sur l'entreprise (univers à prédominance de la finance) ; à droite, les discours privilégiant la dimension stratégique et les données sur les activités de l'entreprise. Les thématiques « atypiques » (sur-représentation par rapport à la moyenne des autres individus) sont représentées par les parties foncées.

Figure 31 : (sur)représentation des thématiques dans les lettres présidentielles 2003



### Comment les discours s'articulent-ils autour de la performance ?

Sans surprise, les discours répondent à une logique actionnariale, en insistant sur la performance de l'entreprise. Si le mot « performance »

n'est lui-même présent que dans trois rapports sur quatre, en moyenne, la performance des entreprises apparaît comme connexe à la croissance. En effet, le mot « croissance » est le plus fréquemment prononcé par les dirigeants du CAC 40 ces trois dernières années. La croissance

est valorisée par des adjectifs attractifs ; les patrons évoquent, par exemple, une croissance durable ou future, une croissance forte, potentielle ou rentable. Rarement absent dans les documents, il est parfois abondamment utilisé : par exemple, chez l'Oréal (une vingtaine d'occurrences en 2003), chez Danone (plus d'une trentaine d'occurrences en 2004) et chez Sanofi (une quinzaine d'occurrences en 2003 et en 2004).

Hormis la « croissance » et la « performance », la « rentabilité » et le « succès » de l'entreprise sont aussi mis en exergue. On remarque également la pléthore de mots positifs (amélioration, progrès, renforcement, meilleur, mieux, bon, etc.), généralement associés à la croissance, aux résultats ou encore au succès de l'entreprise.

Pour la majorité des patrons du CAC 40, la performance se décline également en termes de leadership ou *via* l'accroissement des parts de marchés. Pour environ un tiers des documents, elle est synonyme d'avantage compétitif, d'accomplissement des objectifs ou représente le fait de répondre à la demande. Environ la moitié des documents relate aussi les produits innovants et prometteurs qui deviendront, à terme, un levier de croissance pour l'entreprise.

Néanmoins, si une bonne performance devient à la fois économique, sociale et environnementale, peu de messages relatent la performance sociale, la dimension citoyenne ou la responsabilité sociale. À noter, toutefois, l'engouement assez prononcé ces deux dernières années pour discourir sur le développement durable.

En 2003, les résultats ont été « moins bons » que prévu. Les dirigeants utilisent alors des excuses pour donner l'impression de s'affranchir d'une responsabilité vis-à-vis de la performance modérée de leur entreprise. L'impact de l'environnement est alors mis sur le devant de la scène, permettant ainsi aux dirigeants de valoriser leur performance et celle de leur entreprise, compte tenu de la conjoncture économique peu favorable.

De plus, en démontrant les bonnes performances du groupe dans un contexte préjudiciable, les dirigeants mettent en valeur leur propre performance aux commandes de l'entreprise. L'environnement peut alors servir une double logique dans l'argumentation des dirigeants :

- cause externe à l'entreprise, il sert bien souvent d'excuse aux dirigeants ;
- en soulignant un contexte difficile, le dirigeant peut d'autant plus valoriser la performance de l'entreprise.

La majorité des dirigeants a recours à une telle valorisation. Ces discours sont facilement identifiables, étant généralement introduits par des locutions prépositives (en dépit de) ou conjonctives (bien que).

### *Que nous révèle une analyse des marques énonciatives ?*

Les marques énonciatives (je, nous, vous, etc.) nous renseignent sur la nature du discours des dirigeants. En effet, l'utilisation du « je » et du « nous » ne revêt pas la même portée. Si la totalité des discours analysés utilise le « nous » – illustrant alors un discours qui se veut rassembleur et mobilisateur –, les messages utilisant le « je » (relatant un engagement personnel) sont moins fréquents. En fonction de leur utilisation, ces marques énonciatives nous en révèlent un peu plus sur l'entreprise et son dirigeant.

Parmi les patrons du CAC 40, quatre (Aventis, Bouygues, Carrefour et EADS) se distinguent par une utilisation intensive du « nous ». Ceci tend à diluer l'énonciateur dans son entité, c'est-à-dire l'entreprise. Il s'agit alors, pour le dirigeant, de ne pas endosser la responsabilité de ses propos ou de promouvoir un discours mobilisateur et fédérateur. Dans la majorité des discours, l'utilisation du « nous » induit un discours très positif, ce qui renforce les impressions d'embellissement et autres biais de complaisance, récurrents dans ces messages.

L'emploi du « je » reflète la dimension politique du discours, et les dirigeants souhaitent s'imposer comme des leaders incontestables en



charge d'une collectivité. Cette utilisation permet au dirigeant de se positionner en tant que représentant du groupe (le dirigeant se substituant et parlant au nom des parties prenantes), lorsqu'il s'engage personnellement sur ses propos (affirmant ses opinions), véhiculant ainsi une dimension émotionnelle dans son discours (il s'agit de mettre en exergue la vraisemblance des propos, de rassurer les lecteurs et peut-être de se rassurer). Enfin, l'emploi de « je » peut traduire une dimension plus charismatique de l'énonciateur. Le dirigeant peut en effet se positionner comme moteur principal d'un projet, qui valorise son action, ou démontrer sa détermination.

## Conclusion

Trente ans de travaux et d'analyses sur les lettres aux actionnaires n'ont pas démystifié ce document. Notre décryptage des lettres publiées ces trois dernières années permet de comprendre l'articulation du discours, fondé sur la performance de l'entreprise, en répondant à une logique actionnariale. Un simple comptage de mots, un repérage des thématiques ou une attention particulière aux marques énonciatives donnent des clés de lecture supplémentaires.

Tout dirigeant devrait se plier à l'exercice du simple comptage de mots, révélateur de certaines absences ou exubérances dans le vocabulaire managérial utilisé. Mais, au-delà de cette dimension factuelle, la lettre aux actionnaires peut être

décryptée sur une dimension plus symbolique. Elle se doit de construire une image positive et intègre de l'entreprise (et de son dirigeant) dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes, à l'image d'une organisation citoyenne.

Dans une perspective managériale, elle est efficace lorsqu'elle représente l'entreprise et son dirigeant comme couronnés de succès. Plus que jamais, elle se présente comme un exercice de séduction, de management d'impressions. En effet, son rôle est essentiel pour construire une première impression, participant, *in fine*, à créer ou à maintenir une image positive et une relation de confiance avec les lecteurs.

En effet, ce document permet aux dirigeants de construire une certaine crédibilité, de répartir la confiance et de convaincre les lecteurs. Il permet de construire et de maintenir une image désirable et, par extension, de faire bonne impression pour préserver la bonne réputation des dirigeants (et celle de leur entreprise) auprès des parties prenantes. Il s'agit, pour les dirigeants, de convaincre, de motiver ou de justifier ; chacun avec son propre style.

Notre décryptage des lettres présidentielles du CAC 40 permet justement d'identifier huit styles différents, fondés sur une attention particulière portée sur le vocabulaire (sur-représentation ou absence), les thématiques ou encore les marques énonciatives utilisées.

Style	Patron du CAC 40	Entreprise	Commentaires
Combatif	Igor Landau	Aventis	Utilisation d'un vocabulaire combatif (défis, efforts, force, combat, etc.). Emploi intensif de superlatifs, de comparatifs et du « nous » mobilisateur.
Commercial	Serge Weinberg	Pinault-Printemps-Redoute	Décliner les activités du groupe, tout en mettant en exergue la croissance et la performance du groupe.
Comparateur	Jean-Charles Naouri	Casino	Multiplier les comparatifs.
Conquérant	Lindsey Owen Jones	L'Oréal	Multiplier les propos sur la croissance. Des éléments de vocabulaire axés sur le succès et la réalisation d'objectifs.
Démonstratif	Jean-Louis Beffa	Saint-Gobain	Argumenter et justifier, chiffres à l'appui.
Expansif	Jean-François Dehecq	Sanofi	Multiplier les adjectifs qui mettent en exergue le caractère peu ordinaire des actions ou des résultats (exceptionnel, majeur, significatif, substantiel).
Pédagogue	Serge Kampf	Cap Gemini	Expliquer la crise actuelle. Communiquer sur les valeurs du groupe.
Stratège	Denis Ranque	Thalès	Détailler les orientations stratégiques passées ou futures du groupe.

## Conclusion

Notre réflexion possède les limites inhérentes à toute étude sur la lettre des présidents publiée dans les rapports annuels d'activité, notamment celle d'attribuer le document au dirigeant lui-même. Or, il n'est pas toujours

facile d'en connaître l'auteur. La lettre est en effet régulièrement confiée à un organisme ou un département spécialisé dans les relations publiques. Néanmoins, le dirigeant en reste l'auteur principal, à qui tout lecteur attribuera automatiquement le message.

## Bibliographie

- Brion N., Brouse J., *Mots pour maux : le discours des patrons français*, Descartes & Cie, 2003.
- Jacquot T., *Discours stratégique et stratégie de discours des dirigeants d'entreprise : les conditions de production, la diffusion et les logiques d'expression*, thèse ès Sciences de Gestion, Saint-Quentin-en-Yvelines, 1998.
- Point S., *Les ressources humaines dans les rapports annuels d'activité en Europe : apports des théories de la contingence du management et du management de l'impression*, thèse ès Sciences de Gestion, IAE, Lyon III, octobre 2001.
- Rosenfeld P., Giacalone R.A., Riordan C.A., *Impression Management : Building and Enhancing Reputations at Work*, Thomson Learning, 2002.

# La responsabilité civile des dirigeants d'entreprise

Sylvie HEBERT

## Introduction

Bien que prévu par de nombreux textes, le principe de la responsabilité civile des dirigeants sociaux paraît encore aujourd'hui parfois difficile, voire quasi impossible à mettre en œuvre. Toutefois, sous l'impulsion du législateur communautaire et interne, ainsi que sous l'action conjuguée de la jurisprudence, la responsabilité civile des dirigeants risque de devenir, dans un proche avenir, une réalité.

## D'une responsabilité civile « quasi inexistante »...

Le principe de la responsabilité civile des dirigeants existe dans de nombreux textes. Ainsi, l'article 1850, alinéa 1 du Code civil qui régit toute société, précise que *« chaque gérant est responsable individuellement envers la société et envers les tiers, soit des infractions aux lois et règlements, soit de la violation des statuts, soit des fautes commises dans sa gestion »*.

La même formulation est reprise dans le Code de commerce, à propos des sociétés à responsabilité limitée (art. L.223-22, al. 1), des sociétés anonymes (art. L.225-51) et des sociétés à directoire (art. L.225-256).

Au regard du droit de la responsabilité, le mot « dirigeant » doit être pris dans son acception large. Les dirigeants responsables sont les organes de gestion, d'administration et de direction, qu'ils aient ou non la qualité de représentant légal de la société et que leur désignation ait été ou non publiée<sup>1</sup>. Entrent ainsi dans cette catégorie :

- les gérants des sociétés civiles, des sociétés en nom collectif, des SARL et des sociétés en commandite ;
- dans les sociétés anonymes<sup>2</sup> à direction centralisée, les administrateurs, le président du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs généraux délégués ;
- dans les sociétés à directoire, le président du directoire ou le directeur général unique, les membres du directoire.

En revanche n'ont pas la qualité de dirigeants les membres du conseil de surveillance, les salariés qui exercent une direction technique.

S'agissant des membres du conseil de surveillance<sup>3</sup>, leur rôle étant de contrôler et de surveiller la gestion de la société, ils n'encourent aucune responsabilité en raison des actes de gestion et de leur résultat. Toutefois, responsables des fautes commises dans l'exécution de leur mandat, une insuffisance ou un défaut de surveillance du

---

1. Le dirigeant qui a obtenu quitus de la collectivité des associés peut néanmoins être poursuivi, après cessation de ses fonctions, pour les fautes qu'il a commises antérieurement à celles-ci, du moment qu'elles ne sont pas prescrites. Mais le dirigeant qui ne fait plus partie de la société n'encourt plus de responsabilité.

2. Cet article traitera des seules sociétés anonymes.

3. Code de commerce, art. L. 225-257.

directoire peut leur être reprochée. De même, ils peuvent être déclarés civilement responsables des délits commis par les membres du directoire si, en ayant eu connaissance, ils ne les ont pas révélés à l'assemblée générale. Comme il est indiqué dans les textes traitant cette question, les causes de la responsabilité sont limitativement énumérées : il s'agit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires, de la violation des statuts et des fautes commises dans la gestion. L'analyse de la jurisprudence révèle que l'éventail des fautes de gestion retenues à l'encontre des dirigeants peut être vaste, allant de la simple négligence ou imprudence à des manœuvres frauduleuses caractérisées. Toute faute, qu'elle soit légère ou grave, peut entraîner la responsabilité de son auteur.

Quant aux victimes susceptibles d'être protégées, il s'agit de la société, des associés et des tiers.

Ce bref état des lieux semble conduire l'observateur à la conclusion selon laquelle la responsabilité civile des dirigeants a un domaine d'application particulièrement vaste et efficace. Si cette observation se révèle en partie exacte dans une situation particulière c'est-à-dire, lorsque la société concernée fait l'objet d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire relevant une insuffisance d'actif<sup>1</sup>, les faits montrent qu'il n'en est rien dans les autres contextes.

En effet, contrairement à l'esprit et au texte de la loi, la jurisprudence subordonne la mise

en jeu de la responsabilité civile des dirigeants à des conditions si draconiennes que celle-ci reste, en dehors des cas de faillite qui ne relèvent pas de notre étude, purement théorique.

Les difficultés rencontrées sont nombreuses et entraînent des conséquences fâcheuses.

### *Difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de l'action sociale*

Lorsque la société subit un préjudice suite à une faute des dirigeants, ce sont normalement ceux-ci qui, en tant que représentants de la personne morale, devraient agir en justice (action sociale ut universi). Si un seul dirigeant est en cause, l'action sera exercée au nom de la société par les autres. Si tous les dirigeants sont impliqués, l'action ne pourra être engagée qu'après la révocation ou la démission des dirigeants, par les nouveaux dirigeants contre les anciens.

En pratique, l'on peut craindre l'inaction des représentants légaux, ce qui explique la création par le législateur de l'action sociale *ut singuli*<sup>2</sup>, qui permet à un associé ou à un groupe d'associés représentant un certain pourcentage du capital social<sup>3</sup>, de se substituer aux organes légaux et d'agir, après avoir mis en cause la société<sup>4</sup>, au nom de cette dernière et pour son compte.

Pourtant, dans les faits, cette action est peu engagée<sup>5</sup>. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette inaction. Conformément au droit commun, la charge de la preuve de la faute de gestion, du

1. Cet article ne traitera pas du cas particulier de l'action en comblement du passif " (Code de commerce, art. L. 624-3).

2. Code de commerce, art. L. 225-52.

3. Code de commerce, art. D.200. L'action est engagée par un actionnaire qui supportera seul les frais de procédure, ou par un groupe d'actionnaires qui se répartiront les frais. L'action de groupe n'est recevable que s'il représente au mois 1/20<sup>e</sup> du capital social. Toutefois, lorsque le capital de la société est supérieur à 750 000 euros, les seuils deviennent dégressifs.

4. Cette mise en cause se fait par l'intermédiaire de ses représentants légaux.

5. Une cinquantaine de décisions définitives ont été rendues depuis la promulgation de la loi du 24 juillet 1966, cf la loi de sécurité financière : un an après, rapport du Sénat. Pourtant, la loi a cherché à rendre cette action effective : est réputée non écrite toute clause des statuts ayant pour effet de subordonner l'exercice de l'action sociale à l'autorisation ou à l'avis préalable de l'assemblée générale ou qui comporterait par avance renonciation à l'exercice de cette action. De même, le quitus donné par l'assemblée générale ne peut avoir aucune incidence sur l'action en responsabilité.

dommage et du lien de causalité incombe au demandeur. Or, l'erreur de gestion n'est pas une faute et, à raison, les tribunaux ne sanctionnent le dirigeant que si son comportement « *s'écarte de celui de l'administrateur consciencieux, honnête et respectueux des règles normales de la gestion des sociétés commerciales* »<sup>1</sup>.

La frontière entre la faute et l'erreur de gestion n'est pas toujours facile à apprécier, dans la mesure où un laps de temps important peut s'être écoulé entre le moment où l'acte répréhensible a été commis et celui de son appréciation par les tribunaux. De même, le préjudice doit exister : ainsi, des administrateurs n'ont pas été déclarés responsables car leurs fautes n'avaient pas exercé d'influence sur les décisions de l'assemblée générale et avaient été rectifiées ultérieurement. Enfin, la preuve du lien de causalité peut s'avérer difficile à rapporter, vu l'imbrication de nombreux facteurs souvent anciens qui ont pu influencer sur le fonctionnement de la société.

En outre, les actionnaires doivent faire preuve de désintéressement, dans la mesure où ils doivent avancer seuls les frais du procès et supporter les délais, souvent interminables, de la procédure. De plus, les actionnaires ne bénéficient d'aucune contrepartie personnelle directe, car, au mieux, à condition qu'ils obtiennent gain de cause, les dommages et intérêts seront octroyés à la société.

L'on comprend mieux ainsi que l'actionnaire préfère céder ses titres au lieu d'engager une action en responsabilité ou, s'il est majoritaire, obtenir la révocation du dirigeant fautif, évitant

ainsi les aléas d'un procès et les risques pour la réputation de la société.

### *Difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de la responsabilité individuelle*

Lorsque la faute du dirigeant a causé un préjudice à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires<sup>2</sup>, celui-ci ou ceux-ci peuvent introduire une action individuelle<sup>3</sup>.

Cette action n'est prévue par aucun texte spécifique et la jurisprudence ne l'admet qu'avec parcimonie. Ainsi, une telle action n'est recevable que si l'actionnaire démontre un préjudice qui lui soit direct, certain et personnel, c'est-à-dire, d'un préjudice propre qui soit distinct de celui de la société. Il est ainsi lorsque l'actionnaire est victime d'un refus de lui livrer les actions qu'il a régulièrement souscrites ou de lui verser les dividendes auxquels il a droit. Autant dire que, dans la pratique, ces exemples sont fort rares et relèvent davantage d'hypothèses d'école.

En revanche, selon une jurisprudence constante, la perte de valeur des titres ne caractérise pas un préjudice individuel distinct du préjudice social<sup>4</sup>. Le premier n'est que le corollaire du second et la demande en réparation doit prendre la voie de l'action sociale.

Il paraît difficile d'affirmer que les actionnaires ne subissent pas de préjudice qui leur est propre, ne serait-ce que « *du seul fait du délai courant entre le jour de la décision dommageable et la réparation du dommage social* »<sup>5</sup>. Cette conception restrictive du préjudice

1. Guyon Y., Le Bras B., *Administration, responsabilité civile des administrateurs*, Juris-Classeur, n° 46, 2002.
2. Si plusieurs actionnaires subissent individuellement le même préjudice provenant des mêmes faits, ils peuvent se grouper pour charger l'un d'entre eux d'agir en leur nom devant les juridictions civiles (art. D. 199).
3. Si des dommages et intérêts sont alloués, l'actionnaire en sera le seul bénéficiaire car il agit en son nom propre.
4. Cour de cassation, Chambre criminelle, 13 décembre 2000 : Bull.crim., n° 373.
5. Schmidt D., *Les conflits d'intérêt dans la société anonyme*, Joly, 1999.

personnel conduit à la quasi-inexistence de ce type d'action en responsabilité.

L'on peut aussi se demander si les personnes extérieures à la société et qui ont été victimes d'une faute de gestion sont mieux traitées. En réalité, tout dépend de la situation financière de la société. Lorsqu'elle peut supporter les conséquences des fautes de ses dirigeants, la Chambre commerciale de la Cour de cassation protège le dirigeant, en admettant qu'il ne soit responsable à l'égard des tiers que « *s'il a commis une faute séparable de ses fonctions et qui lui soit imputable personnellement* »<sup>1</sup>.

Autrement dit, en cas de fait fautif d'un dirigeant, le tiers doit en principe se retourner contre la société représentée. La société joue le rôle d'écran entre le tiers et le dirigeant<sup>2</sup>. La responsabilité pour faute du mandataire social séparable de ses fonctions a rarement été retenue. Ainsi, en cas de corruption d'un fonctionnaire, d'abus de mandat ou encore, lorsque le dirigeant avait laissé l'acheteur d'un bien appartenant à la société dans l'ignorance d'une facture impayée relative à ce bien. Les décisions rejetant la responsabilité sont plus faciles à trouver. Ainsi, ni l'utilisation de manœuvres dolosives pour conclure un contrat<sup>3</sup>, ni l'octroi à un tiers d'une garantie, sans avoir sollicité préalablement l'autorisation du conseil d'administration<sup>4</sup>, ne caractérisent la faute détachable, à tel point que certains

l'ont qualifiée de faute « introuvable »<sup>5</sup>. La seule façon de faire reconnaître la faute de gestion consiste donc à intenter une action contre la société, alors susceptible de se retourner contre son dirigeant.

Cette situation est toutefois invraisemblable, dans la mesure où le dirigeant risque d'être insolvable (insolvabilité réelle ou parfois organisée) et, dans tous les cas, souvent incapable de réparer la totalité du préjudice subi par les victimes.

En conséquence, l'ajout de cette condition supplémentaire depuis un arrêt de 1991<sup>6</sup> est non seulement contraire à l'esprit et au texte de la loi<sup>7</sup>, mais elle aboutit à une responsabilité mythique des mandataires sociaux. Certes, les prémices d'une évolution sont perceptibles.

Le caractère inefficace des actions en responsabilité civile explique que les tiers préfèrent se placer sur le terrain répressif, c'est-à-dire, réclamer des dommages et intérêts, en se constituant partie civile, lorsque la faute reprochée au mandataire social constitue une infraction pénale. Non seulement les plaideurs peuvent alors bénéficier de facilités de preuve grâce à l'instruction que peut diligenter le juge, mais encore se voir dispenser de rapporter la preuve de la faute séparable des fonctions, la Chambre criminelle de la Cour de cassation n'ayant jamais admis la distinction entre faute séparable ou non des fonctions<sup>8</sup>.

1. Arrêt du 22 janvier 1991, confirmé à plusieurs reprises.

2. Cette interprétation est basée sur la règle de la représentation légale, selon laquelle le dirigeant, lorsqu'il commet une faute, agit au nom et pour le compte de la société qu'il représente.

3. Cour de cassation, Chambre commerciale, 28 avril 1998 : Rev. Sociétés, 1998, p. 767, note B. Saintourens.

4. Cour de cassation, chambre commerciale, 20 octobre 1998, JCP 1998, p. 2025, note A. Couret ; Cour de cassation, chambre commerciale, 9 mai 2001, Droit et patrimoine, janvier 2002 p. 98, note D. Poracchia.

5. Ohl D., notion de faute séparable des fonctions justifiant la mise en cause personnelle d'un dirigeant par un tiers, JCP, éd. G. 1998 II 10 177.

6. Cour de cassation, chambre commerciale, 22 janvier 1991, RJDA 2/92 n° 152.

7. Elle est contraire à la règle d'interprétation : « *il n'y a pas lieu de distinguer là où la loi ne distingue pas* ».

8. Cour de Cassation, Chambre criminelle, 19 février 2003, Dr. Pénal, juillet-août 2003, p. 17, note J. -H. Robert. Dans cet arrêt, la Chambre criminelle affirme que « *le prévenu doit répondre des conséquences dommageables de l'infraction dont il s'est personnellement rendu coupable, ce délit eût-il été commis pour le compte d'une société commerciale* ».



Mais ce dévoiement n'est pas sain, car il expose les dirigeants à un sentiment d'insécurité<sup>1</sup> et est susceptible d'entacher le renom de la société, en dévoilant au public ses déboires. En effet, la procédure pénale revêt un caractère choquant que n'a pas le procès civil. C'est la raison pour laquelle certains<sup>2</sup> sont favorables à une dépenalisation, voire à une pénalisation mieux adaptée du droit des affaires. Ce constat peu édifiant conduit à prôner la réhabilitation de la responsabilité civile des dirigeants afin que celle-ci devienne réalité.

### ... à son renouveau

Ce renouveau de la responsabilité se manifeste non seulement au sein de la jurisprudence, mais aussi, par l'action du législateur, tant en droit européen que national.

#### *Jurisprudence*

Dans un arrêt fortement médiatisé, en date du 20 mai 2003, la Chambre commerciale de la Cour de cassation semble avoir voulu mettre un terme à l'irresponsabilité des dirigeants en définissant les contours de la "faute séparable". La faute séparable du dirigeant est « *une faute intentionnelle, d'une particulière gravité, incompatible avec l'exercice normal de ses fonctions sociales* ».

L'intérêt de cette décision est de ne plus mettre uniquement l'accent « *sur des critères objectifs relevant de la position du dirigeant*

*par rapport à la société lors de l'accomplissement de l'acte dommageable (par exemple, le dépassement de l'objet social), mais sur des critères plus subjectifs, tirés du comportement du dirigeant »<sup>3</sup>.*

Pour que la faute soit séparable des fonctions, il faut désormais qu'elle soit :

- commise dans l'intention de nuire au tiers : il en sera ainsi dès que le dirigeant aura conscience de causer un dommage. Un dirigeant ne devrait donc pas être tenu responsable pour faute d'imprudence ou de négligence, sauf à considérer, comme le souhaiteraient certains auteurs<sup>4</sup>, que l'intention est caractérisée, non seulement lorsqu'il a eu conscience, mais lorsqu'il aurait dû avoir conscience du caractère répréhensible de son action ;
- « d'une particulière gravité, incompatible avec l'exercice normal des fonctions sociales ». Ainsi, la faute légère, l'erreur de conduite ne sont pas concernées.

Au résultat, cette jurisprudence, conforme aux vœux de la doctrine<sup>5</sup>, va l'amener à juger différemment des comportements dont elle affirmait, encore récemment, qu'ils ne constituaient pas des fautes séparables. Ainsi, des manœuvres frauduleuses (en l'espèce, céder deux fois la même créance à deux cessionnaires différents) en vue de procurer à la société artificiellement du crédit, opérations certes accomplies dans l'intérêt de la société et non dans l'intérêt personnel du dirigeant, seront sanctionnées. Comme l'indi-

1. Comme le soulignait J.-F. Burgelin, procureur général près la Cour de cassation : « *À force de mettre les dirigeants en examen pour finir par les relaxer ou conclure à un non-lieu des années plus tard, la justice pénale ne fait que se déconsidérer* », *La Tribune*, 3 novembre 2003.

2. Voir les exemples cités par F. Descorps Declère, « Pour une réhabilitation de la responsabilité civile des dirigeants sociaux », *RTD com.* Janv.-mars 2003, p. 25-41, sp. p. 26.

3. Lienhard A., *Responsabilité des dirigeants : la Chambre commerciale définit la faute séparable*, Dalloz, 2003. Le Nabasque H., *Enfin une définition de la faute détachable*, *Bull Joly Sociétés*, juillet 2003. Barbieri J.-F., « Responsabilité civile des personnes morales et de leurs dirigeants : précisions sur les contours de faute séparable », *Sociétés*, 2003.

4. Caussain J.-J., Deboissy F., Wicker G., *JCPéd. E*, 2003, 1 203, n° 2.

5. Didier P., « Les fonctions de la responsabilité des dirigeants sociaux », *Sociétés*, n° 2, 2003. Auzero G., *L'application de la faute détachable en droit privé*, Dalloz Affaires, 1998.

que un commentateur<sup>1</sup> « frauder (très gravement) ne relève pas de l'exercice normal des fonctions de dirigeant. C'est dire enfin que (celui-ci) ne peut plus mentir dans l'intérêt social ».

De même, plus récemment, la Chambre commerciale de la Cour de cassation a refusé d'appliquer, en matière de poursuites administratives initiées par la Commission des opérations de bourse (aujourd'hui AMF), le principe de la séparabilité de la faute<sup>2</sup>. Assimilant les sanctions administratives encourues par le mandataire social à la matière pénale, elle a décidé que les dirigeants ne pouvaient plus se retrancher derrière l'écran de la société pour échapper à des poursuites personnelles, au motif qu'ils avaient agi pour le compte et au nom de celle-ci. Il suffit donc que le manquement incriminé soit imputable au dirigeant pour que sa responsabilité puisse être engagée.

En refusant l'application de la faute détachable aux procédures de sanctions initiées par le gendarme de la bourse, la juridiction suprême semble prendre en considération les efforts effectués en vue d'une meilleure gouvernance des entreprises qui implique la possibilité de mettre en jeu plus efficacement la responsabilité civile des dirigeants.

Cette politique de « petits pas jurisprudentiels » n'est peut-être pas suffisante, aussi le législateur, tant au niveau communautaire que national, a-t-il cherché ces dernières années à imposer ses propres règles pour parvenir à rétablir la confiance des épargnants.

### Législateur

Ainsi, le 21 mai 2003, la commission a communiqué au Conseil et au Parlement européen un plan d'action, intitulé « Modernisation du

droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne-Un plan pour avancer ».

L'Union européenne y indique clairement qu'elle souhaite prendre part aux nouveaux défis et jouer un rôle effectif dans l'économie mondiale. Parmi la liste des actions à court terme que la commission veut réaliser à court terme, l'on peut citer le renforcement de la responsabilité collective du conseil d'administration pour les états financiers, mais aussi, pour les principaux documents non financiers.

En effet, selon le plan d'action, les sociétés cotées « sont tenues d'inclure dans leurs rapports et comptes annuels une déclaration cohérente et descriptive couvrant les principaux aspects des règles et pratiques du gouvernement d'entreprise qu'elles appliquent ». Cette nécessité de rendre compte aux actionnaires, voire au public, du fonctionnement de l'assemblée générale, de celui du conseil d'administration, de l'existence d'un éventuel système de gestion des risques et d'une référence au code de gouvernement utilisé au plan national, contraint les dirigeants à mieux exécuter les missions qui leur incombent. Ces dispositions, inspirées par la loi américaine Sarbanes-Oxley, ont été en partie adoptées en droit français par la loi de sécurité financière (loi du 1<sup>er</sup> août 2003).

Alors que les sociétés cotées et non cotées sont concernées par la réglementation, la responsabilité de la rédaction du rapport incombe, en France, au président du conseil d'administration ou de surveillance (et non à l'ensemble du conseil d'administration, comme le prévoit le plan d'action de la commission). Afin de renforcer la responsabilité des administrateurs, le plan

1. Lienhard A., *op. cit.*

2. Cour de cassation, Chambre commerciale, 31 mars 2004, « Le prononcé de sanctions pécuniaires à l'égard du dirigeant d'une personne morale n'est pas subordonné à la démonstration d'une faute séparable de ses fonctions dès lors que la COB n'est pas saisie d'une action en responsabilité civile mais décide du bien-fondé d'accusation en matière pénale au sens des dispositions de l'article 6 de la convention européenne des droits de l'homme. »

d'action européen prévoit aussi l'introduction d'un droit d'investigation<sup>1</sup> spéciale, en faveur des actionnaires qui leur permettrait de demander à une autorité judiciaire ou administrative le droit de procéder à une enquête sur les affaires de la société.

Enfin, face à un comportement déloyal tel que la fourniture d'informations trompeuses, financières ou autres, la commission est favorable au prononcé de l'interdiction d'occuper un poste de dirigeant dans l'ensemble de l'Union européenne. Une évolution du droit français dans le sens de la sévérité s'imposera en cas d'adoption de la directive<sup>2</sup>.

S'agissant de notre droit national, l'on peut regretter que les deux principales lois qui ont modifié le droit des sociétés (la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 et la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003), ne se soient pas directement saisies de la responsabilité civile des dirigeants.

Certes, la loi de sécurité financière a renforcé le droit d'information des actionnaires, en obligeant le conseil d'administration<sup>3</sup>, par la voix de son président, à rendre compte dans un rapport joint au rapport du conseil d'administration « *des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société* ». Le rapport doit également indiquer, en cas de direction dissociée, « *les éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général* ». Ce nouveau rapport per-

met à l'actionnaire de disposer d'informations relatives à la structure décisionnelle de la société et d'éléments qui ne sont pas uniquement chiffrés. Si la société fait appel public à l'épargne, ce rapport doit être communiqué à l'AMF<sup>4</sup> et publié auprès du public. La diffusion de ce rapport auprès du public est une obligation innovante qui devrait permettre de restaurer la confiance des épargnants.

Bien qu'aucune sanction précise ne soit prévue, il ne fait aucun doute que la responsabilité du président se trouve accrue. En outre, les règles de droit commun s'appliqueront avec la mise en œuvre éventuelle de la responsabilité civile du dirigeant, si un actionnaire ou un tiers intéressé s'estime lésé par la diffusion d'un rapport contenant des informations inexacts.

Poursuivant le même objectif et désirant faciliter la mise en œuvre des actions en responsabilité des dirigeants de sociétés, la loi de sécurité financière<sup>5</sup> a assoupli le régime des associations d'investisseurs et leur a facilité le droit d'agir en justice pour la défense des intérêts individuels des épargnants. Désormais, la loi uniformise les compétences des différentes catégories d'associations d'investisseurs en leur donnant le droit d'agir en justice pour défendre les associés contre tout préjudice direct ou indirect à l'intérêt collectif des épargnants ou de certaines catégories d'entre eux. De même, lorsque plusieurs personnes physiques, identifiées en leur qualité d'investisseur, ont subi des préjudices individuels causés par une même personne et ayant une origine commune, l'association peut, si elle a été mandatée par écrit par au moins deux

1. Ce droit s'apparente à l'expertise de gestion en droit français.

2. La loi Sarbanes-Oxley a institué des sanctions lourdes. Ainsi, en cas de certification mensongère des comptes faite intentionnellement, la peine peut atteindre 5 millions de dollars ou 20 ans de prison. Le directeur général et le directeur financier peuvent avoir à rembourser certaines sommes, en cas de révision significative des états financiers même en l'absence de fraude.

3. Ce texte s'applique aux sociétés à directoire, Code du commerce, art. L. 225-68.

4. L'AMF doit aussi établir, chaque année, un bilan des rapports qui lui sont transmis.

5. Art. L. 452-1 du Code monétaire et financier. Désormais, les associations peuvent être agréées lorsqu'elles justifient de six mois d'existence et de deux cents cotisants. Avant la promulgation de la loi, elles devaient justifier de plus de 1 000 membres cotisants individuellement et avoir plus de deux ans d'existence.

investisseurs, agir en réparation<sup>1</sup> devant toute juridiction au nom de ces investisseurs.

Ces nouvelles dispositions ont peu de véritable succès. Selon un rapport publié par le Sénat<sup>2</sup>, deux facteurs feraient obstacle à un vrai exercice de leurs droits par les actionnaires et les investisseurs :

- l'avance des frais de procédure qui doit être effectuée par les intéressés ;
- la difficulté de rapporter la preuve (faute, préjudice et lien de causalité) vu l'absence d'instruction en matière civile.

En conclusion, l'on doit également mentionner deux propositions de lois qui ont voulu corriger cet état de fait. La première déposée par les députés socialistes, Christophe Caresche et Arnaud Montebourg, en décembre 2003, et la seconde par Pascal Clément (UMP), en février 2004.

S'agissant du projet socialiste, celui-ci proposait, entre autres, les modifications suivantes :

- l'élargissement du droit d'action en responsabilité aux salariés, leur permettant en cas de préjudice personnel d'exercer, avec les actionnaires le cas échéant, une action en responsabilité contre les dirigeants pour faute commise dans l'exercice de leurs fonctions. Les salariés ne doivent plus être considérés comme des tiers, mais comme de réelles parties prenantes au sein de l'entreprise ;
- la mise en cause de la pertinence de l'exigence d'une faute séparable des fonctions lorsque l'action ou l'inaction fautive du dirigeant est à l'origine du préjudice : « *il n'est ni question de considérer que l'existence du préjudice suffit en soi pour engager la*

*responsabilité du mandataire social, ni question de reconnaître que la simple erreur de gestion, même dommageable, ouvre droit à réparation à l'actionnaire ou au salarié. En revanche, une faute caractérisée du mandataire social qui porte préjudice à un actionnaire ou à un salarié, ne peut rester impunie* ». Cette position revient à admettre que la faute commise par un mandataire social peut donner lieu à deux préjudices distincts : celui subi par les actionnaires et /ou celui subi par l'entreprise ;

- la prise en charge par la société de la totalité ou d'une partie des frais de procédure et la désignation d'un mandataire *ad hoc* chargé de représenter la société lors d'une action sociale. Ces décisions, prises par le juge, permettent de mettre fin à une situation anormale qui veut que la société partie à un procès est représentée par celui qui est suspecté de lui avoir causé un préjudice ;
- l'obligation pour le dirigeant reconnu responsable de supporter sur ses propres deniers les dommages et intérêts qui en découlent et l'interdiction de toute souscription et paiement d'assurance en responsabilité civile par la société. Bien qu'innovante sur de nombreux thèmes et renforçant de manière significative la responsabilité civile des dirigeants, cette proposition n'a pas été adoptée par l'Assemblée nationale, le 11 mai 2004.

Quant à la proposition de loi de Pascal Clément, elle reprend la plupart des propositions issues du rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés<sup>3</sup>. Ainsi, trois failles majeures, en ce qui concerne le système de la responsabilité des mandataires sociaux avaient été identifiées :

1. Code monétaire et financier, article L. 452-2, al.1 et 2. Les associations de défense des actionnaires peuvent agir en responsabilité pour demander la réparation d'un préjudice social, mais non du préjudice individuel d'un actionnaire.
2. « La loi de sécurité financière : un an après », <http://www.senat.fr/ra/r03-431157.html>
3. Ce rapport, « Gouvernement d'entreprise : liberté, transparence, responsabilité-De l'autorégulation à la loi », a été présenté par Pascal Clément à l'Assemblée nationale le 3 décembre 2003.

- l'insuffisance notoire de la responsabilité pécuniaire ;
- la difficulté à mettre en cause leur responsabilité civile, en cas de faute de gestion ;
- l'excessive pénalisation de la responsabilité.

Critiquant l'interprétation restrictive des textes par la jurisprudence pour qui la faute de gestion porte atteinte au patrimoine social et indirectement à celui de l'actionnaire, les auteurs de la proposition de loi, comme ceux de la proposition de loi socialiste, demandent que soit reconnue l'existence, en plus du préjudice social, d'un préjudice distinct subi par l'actionnaire.

Toutefois, en désaccord avec la proposition socialiste, les auteurs de cette proposition vont plus loin, et si l'on se réfère au rapport d'information, admettent la reconnaissance d'un droit à réparation pour l'actionnaire, lorsque la faute de gestion des dirigeants a entraîné un effondrement des cours. Cet élargissement du préjudice réparable a été critiqué par les socialistes pour

qui cette conception consiste « à valoriser une conception patrimoniale d'un actionariat tourné vers la seule maximisation du profit... ».

Bien qu'intéressante, cette proposition n'a, à ce jour, fait l'objet d'aucun débat.

## Conclusion

Ce thème fait l'objet d'une attention particulière de la société. Toutefois, le juste milieu doit être recherché. Ainsi, l'équilibre doit être trouvé entre la nécessité de sanctionner efficacement les dirigeants indéliçables et le fait de ne pas entraver leur esprit d'initiative, en recherchant systématiquement leur responsabilité pour des choix stratégiques. Les dirigeants ne doivent être « *ni des boucs émissaires sacrifiés, dès que les affaires sociales périssent, ni des intouchables assurés de l'impunité, quelle que soit la gravité des fautes qu'ils ont commises* »<sup>1</sup>.

1. « Responsabilité civile des administrateurs », *op. cit.*, n° 2.

# La surveillance d'entreprise en France

Muriel de FABREGUES

Présentation des instances chargées de la surveillance des entreprises : évolution de leurs missions, renforcement de leurs prérogatives, amélioration des garanties de procédures en matière de contrôle et de sanction : la direction générale des impôts (DGI), l'URSSAF, l'Inspection du Travail, la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), le Conseil de la Concurrence, la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI), TRACFIN, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

## Introduction

Le vaste mouvement de libéralisation des changes, des personnes, des marchandises et des capitaux dans lequel la France s'est engagée depuis 1980 ; le constat de l'évolution des jugements portés sur la globalisation économique et de son corollaire, celui de la croissance des flux commerciaux et financiers internationaux qui se manifestent par de violentes critiques à l'encontre du capitalisme de « copinage », ainsi que la mise en évidence d'opportunités de réversibilité des circuits financiers internationaux, utilisés aussi bien par les entreprises qui cherchent à optimiser leur actifs que par les terroristes ou les criminels qui financent leurs actions destructrices ou blanchissent l'argent du crime, ont conduit le législateur français, à l'instar de ses homologues des États occidentalisés, à faire évoluer les missions et les prérogatives des instances de surveillance des entreprises installées en France.

En d'autres termes, la surveillance d'entreprise doit répondre à la nouvelle exigence des

États désireux de protéger leur démocratie, mais également, à celle des agents économiques soucieux de préserver les avantages du libre-échange et de la circulation internationale des capitaux.

L'approche classique et hiérarchique de l'histoire de la gouvernance d'entreprise présente la surveillance d'entreprise comme un mode de régulation. En effet, la mission première de la surveillance des entreprises doit être la lutte contre les dérives constatées de la globalisation économique, et le maintien des grands équilibres économiques et sociaux du pays.

On observe qu'après deux décennies d'indifférence, le législateur français s'intéresse de nouveau au thème de la surveillance des entreprises.

Le régime démocratique français, basé sur le principe déclaratif, limite en droit et, en fait, toute opération de surveillance des citoyens, personnes physiques ou morales. Historiquement, le dispositif de surveillance des entreprises ou des entités privées, installées sur le



territoire national, a été élaboré de manière à sanctionner uniquement les comportements portant atteinte à l'ordre public économique et social. À la base de l'intervention des acteurs de la surveillance se trouve un pouvoir de contrôle de nature formel et non pas un pouvoir de contrôle d'opportunité des décisions de gestion prises par l'entrepreneur. Il n'existe pas de concertation entre les différents acteurs de la surveillance qui disposent de compétences spécialisées autonomes et distinctes.

En conséquence, les instances assurent leur mission de surveillance de manière indépendante, dans le respect de normes et de principes définis par le législateur. Elles disposent d'un champ d'action limité, en particulier par des règles de compétences géographiques. Certaines d'entre elles disposent de pouvoirs de contrôle, parfois assortis de pouvoirs de sanction.

Huit instances composent l'essentiel du système de surveillance des entreprises. Ces dernières disposent de pouvoirs de contraintes, qui consistent en l'attribution d'un droit de visite dans les locaux de l'entreprise ou de pouvoirs d'investigation : contrôle d'identité, audition, saisie de pièces ou de documents, rétention de marchandises ou blocage de comptes, droit de communication d'informations auprès de tiers. Certaines instances disposent, en outre, d'un pouvoir de sanction administrative : retrait d'agrément, suspension d'autorisation, prononcé d'amende. Enfin, il s'agit d'une caractéristique commune aux agents qui sont soumis à l'obligation de signaler au procureur de la République, c'est-à-dire à l'autorité judiciaire, toute violation réglementaire constatée dans l'exercice de leurs missions, susceptible de constituer une infraction pénale.

### **Éclatement des responsabilités de la surveillance des entreprises**

À titre liminaire, il convient de souligner l'éclatement des responsabilités de la surveillance des entreprises, réparties entre des institutions très diversifiées. Cette diversifica-

tion s'explique par la spécialisation des agents de l'état chargés d'assurer ces tâches de surveillance. Cependant la diversité des statuts juridiques des instances et de leur personnel, conduit à penser que le législateur et l'exécutif français ont bâti un système de surveillance fondé sur la bonne foi des entrepreneurs.

Parmi la liste d'intervenants dotés d'un droit de visite dans les locaux de l'entreprise, autorisés à se faire communiquer pièces et documents qui doivent être tenus à leur disposition, on relève des fonctionnaires appartenant à trois directions générales du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie : la direction générale des impôts, la direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes et la direction générale des douanes et des droits indirects. Cette dernière est rattachée au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie par l'intermédiaire du ministre chargé du Budget.

Peuvent aussi accéder librement dans l'entreprise : des agents relevant des deux autorités administratives indépendantes, l'AMF et le conseil de la concurrence ; les agents de l'URSSAF qui dépendent de l'agence centrale des organismes de recouvrement de la sécurité sociale établissement public à caractère administratif ; les inspecteurs du travail qui constituent, pour leur part, un corps d'agents de la fonction publique, affecté pour l'exercice de leurs missions de contrôle dans des directions départementales du travail et de l'emploi. TRACFIN, la cellule de traitement du renseignement et d'action contre les circuits financiers clandestins, est un service administratif du ministère de l'Économie, qui ne dispose pas de droit de visite dans les locaux de l'entreprise, mais dont les agents, fonctionnaires des douanes, disposent de moyens d'investigation sur les comptes bancaires des personnes et des entreprises.

### **Direction Générale des Impôts (DGI)**

Elle regroupe 80 000 agents répartis sur le territoire qui ont pour mission le calcul

d'assiette et le contrôle des impôts d'État, à l'exception des droits de douane et de la TVA à l'importation). La DGI est également chargée de recouvrer les impôts indirects (TVA) et d'établir les impôts directs locaux.

Les contrôleurs et inspecteurs des impôts vérifient 50 000 comptabilités d'entreprise par an, les contrôles qui donnent lieu à environ 800 poursuites pénales pour minoration ou absence de déclarations de recettes, dès lors qu'apparaissent des suspicions de dissimulation d'activités ou de la falsification de pièces.

Le dispositif d'information de l'administration fiscale est constitué par les déclarations des contribuables ; le système fiscal français est original en raison de son caractère déclaratif. L'administration opère des recoupements via l'informatique avec les informations déclarées par les tiers en relation avec le contribuable, tels l'employeur, les clients ou les fournisseurs.

La DGI dispose de moyens propres de collecte d'information auprès du contribuable : la mise en demeure de dépôt de déclaration, la demande d'information, l'audit, le droit de communication, la demande d'éclaircissement ou de justifications en matière d'impôts sur le revenu sur les successions ou sur la fortune, le droit d'enquête et le droit de visite et de saisie de pièces comptables. L'administration fiscale peut prononcer des sanctions fiscales qui doivent être motivées, dont certaines ont un caractère automatique en cas de paiement tardif, par exemple. Depuis 1997, les agents de la DGI, dans le cadre de leurs prérogatives peuvent rechercher et constater les infractions en matière de travail dissimulé.

## L'URSSAF

Les 103 caisses d'union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF) sont regroupées, avec les quatre Caisses Générales de Sécurité Sociale (CGSS) des départements d'outre-mer, au sein de l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (ACOSS). L'ACOSS assure un rôle

d'observatoire des données économiques et sociales, du fait de la gestion de 5,5 millions de comptes d'exploitants représentants des employeurs particuliers ou des dirigeants d'entreprise, des travailleurs indépendants ou des assurés volontaires.

13 500 salariés sont employés par les URSSAF, 150 000 entreprises sont contrôlées chaque année pour vérifier la bonne application de la législation. Les agents du recouvrement, assermentés et tenus au secret professionnel, ont un droit d'entrée et de visite. Ils peuvent exiger la communication de tous les documents relatifs aux salariés : bulletins de salaire, livres de paie, déclarations Urssaf, contrats de travail, etc. Ils peuvent interroger les salariés, même en dehors de la présence de l'employeur. Leur but est de vérifier que les déclarations sont correctement effectuées. En cas d'erreur, le contrôleur opère un redressement, ou établit une simple notification d'observation.

Depuis le décret du 28 mai 1999, les contrôleurs de l'URSSAF sont tenus d'avertir officiellement l'entreprise du contrôle qu'ils vont engager. Cette formalité n'est pas requise lorsque la recherche porte sur le travail clandestin.

## Inspecteurs et contrôleurs du travail

Regroupés au sein d'un corps unique de fonctionnaires, ils sont placés sous l'autorité des ministres chargés respectivement du Travail de l'Agriculture et des Transports, depuis un décret du 21 avril 1975. Les inspecteurs assistés par les contrôleurs du travail composent l'échelon opérationnel de la mise en œuvre des politiques du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, ils ont pour missions d'informer, de conseiller les employeurs ou les salariés, et également, de contrôler les entreprises pour l'application de la réglementation du travail.

Affectés géographiquement dans des directions départementales du travail placées sous la responsabilité du préfet, les inspecteurs du travail sont chargés de relever les infractions définies et réprimées par le code du travail. En

2001, le législateur a étendu le champ de contrôle des inspecteurs du travail aux discriminations susceptibles d'être pratiquées sur les lieux de travail. En 2003, ils sont également associés à la lutte contre l'emploi de main-d'œuvre en situation irrégulière. Depuis 2004, les inspecteurs du travail sont chargés de faire respecter les politiques de santé publique.

Pour remplir leurs missions, les inspecteurs du travail disposent de prérogatives : droit de visite dans les établissements soumis à leur surveillance, droit de communication de pièces accessoires à l'accomplissement de leur mission et droit d'enquête. L'inspecteur du travail dispose ensuite d'un pouvoir d'appréciation sur la suite donnée à la constatation de l'infraction, puisqu'il dispose de l'opportunité de dresser un procès-verbal, de notifier de simples observations ou de fixer un délai au chef d'entreprise, à charge pour celui-ci de faire disparaître la situation infractionnelle dans le délai imparti.

### **Direction Générale de la Concurrence de la Consommation et des Fraudes (DGCCRF)**

Au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, elle exerce une mission de régulation à l'égard des entreprises et veille au fonctionnement loyal et sécurisé des marchés, en particulier des marchés publics. À ce titre, elle contrôle l'ensemble des contrats de marchés passés par les collectivités territoriales avec les entreprises privées qui doivent être déclarés au préfet.

Sur le terrain, les 4 000 fonctionnaires de la DGCCRF contrôlent la qualité des produits et des services. Ces agents, affectés dans des directions départementales, disposent de prérogatives aux fins d'assurer la qualité que le consommateur est en droit d'attendre d'un produit ou d'un service. Les agents sont chargés de vérifier la conformité du produit à son étiquetage, autant que de contrôler les falsifications et les tromperies ou les publicités mensongères. En cas de crise ou de danger grave, les agents disposent de pouvoir d'interdiction de commercia-

lisation, de saisie ou de retrait de produits dangereux.

Depuis la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 les agents de la DGCCRF peuvent également mener des enquêtes au nom ou pour le compte d'une autorité de concurrence d'un État membre de l'Union européenne.

### **Conseil de la concurrence**

Autorité indépendante spécialisée, ce conseil élabore des avis sur toutes les questions de concurrence : entente, abus de domination, prix abusivement bas. Le conseil intervient à la demande des commissions parlementaires, du gouvernement, des collectivités territoriales, des organisations professionnelles et syndicales, des organisations de consommateurs, des chambres de commerce, d'agriculture ou d'industrie ou d'initiative, à la suite de rapports transmis par les agents de la DGCCRF.

Depuis sa création par l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986, les attributions du conseil de la concurrence ont été renforcées : la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1996 a élargi les attributions contentieuses du conseil aux pratiques de prix abusivement bas. Les dispositions de la loi NRE du 15 mai 2001 et celles du décret du 30 avril 2002 autorisent le conseil à échanger des informations et mettre en œuvre des actions avec les autorités de concurrence des États de l'Union. L'avis du conseil de la concurrence est requis préalablement à toute opération de concentration, quand un établissement situé sur le territoire est impliqué. Cet avis est donné au vu d'un dossier minutieusement constitué d'informations financières, économiques, relatives aux patrimoines des entreprises impliquées autant qu'aux marchés concernés. Le conseil de la concurrence dispose de la possibilité, sous réserve du respect du principe du contradictoire, d'établir des procédures, d'instruire et de juger des pratiques portées à sa connaissance, dénoncées comme étant susceptibles de porter atteinte à l'économie générale, à l'économie

d'un secteur d'activité ou à l'intérêt des consommateurs ou d'une entreprise.

Le conseil peut prendre des mesures conservatoires à la demande du ministre chargé de l'économie, ordonner aux intéressés de mettre fin aux pratiques anticoncurrentielles dans un délai déterminé ou imposer des conditions particulières, infliger des sanctions pécuniaires. Les décisions du conseil de la concurrence sont susceptibles de recours devant la cour d'appel de Paris.

### **Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI)**

Elle est rattachée au ministère de l'Économie par l'intermédiaire du ministre délégué au Budget. Sa vocation, depuis 1791, est de surveiller le territoire national. Ses missions ont été modifiées avec l'instauration du marché unique, le 1<sup>er</sup> janvier 1993. L'administration des douanes participe à la protection de l'économie et des citoyens de 25 pays membres de l'Union européenne. Elle compte 20 000 agents.

La douane, chargée de la protection des intérêts financiers de l'UE, participe à la lutte contre une part non négligeable des sommes détournées par des fraudes qui revêtent essentiellement trois formes :

- les fausses déclarations d'espèce, de valeur, ou d'origine ;
- les fraudes à la dépense ;
- les fraudes aux procédures de transit qui permettent aux marchandises de circuler, sur l'ensemble du territoire européen hors droits et taxes.

En élaborant les statistiques du commerce extérieur, effectuées à partir des déclarations en douane dans les échanges avec les pays tiers et des déclarations d'échanges de biens au sein de l'Union européenne, la douane permet à l'État d'avoir une connaissance précise des données du commerce extérieur et aux entreprises d'obtenir des informations essentielles pour procéder à des études de marché.

Le directeur général des douanes est également le secrétaire général de TRACFIN. Trente fonctionnaires, constituant l'échelon opérationnel du service, assurent la centralisation nationale du renseignement en matière de blanchiment et analysent les déclarations de soupçons. En 1990, seuls les organismes financiers étaient soumis à l'obligation de déclaration. Le législateur a progressivement élargi l'obligation de déclaration :

- en 1998, aux notaires et aux agents immobiliers ;
- en 2001 (loi NRE) aux responsables de casinos, aux commissaires-priseurs et aux marchands de biens de grande valeur.

La transposition en droit interne de la directive européenne 2001/97/CE du 4 décembre 2001, ainsi que les dispositions des deux lois « PERBEN » portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité, ont à nouveau accru le champ d'application des déclarations de soupçon, en y inférant les experts comptables et les OPCVM.

La loi du 11 février 2004 a imposé aux professionnels soumis à l'obligation de déclaration un devoir supplémentaire, consistant à obtenir des informations sur la véritable identité des personnes avec lesquelles sont réalisées des relations contractuelles, en particulier lorsque les clients ne sont pas physiquement présents.

Pour mener à bien sa mission, TRACFIN peut faire opposition à l'exécution de l'opération suspectée pendant une durée maximale de 12 heures et également demander aux déclarants la communication de tout document relatifs à l'opération, afin de reconstituer l'ensemble des transactions effectuées par une personne physique ou morale liée à l'opération suspecte. Le secret bancaire n'est pas opposable à TRACFIN. En outre, depuis la loi NRE, la cellule est autorisée à solliciter auprès des administrations de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

En contrepartie des pouvoirs qui lui sont conférés, TRACFIN doit respecter des règles déontologiques strictement définies par la loi : les signalements qu'il reçoit ne peuvent être utilisés à d'autres fins que la lutte contre le blanchiment.

### **Autorité des Marchés Financiers (AMF)**

Instituée par la loi sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, à partir de la réunion de la Commission des Opérations de Bourse (COB), du Conseil des marchés financiers (CMF) et du Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF), pour répondre à la crise de confiance des investisseurs, née des dysfonctionnements des marchés et des doutes sur la qualité de l'information financière et comptable. Le législateur a souhaité renforcer la transparence des entreprises et a précisé le dispositif de contrôle légal des comptes assurés par les commissaires aux comptes. La loi dite de sécurité financière consolide le mouvement de concentration des autorités de contrôle boursier et bancaire, qui avait débuté avec la loi de modernisation financière du 2 juillet 1996 portant sur l'épargne.

Dorénavant, les missions de l'AMF sont de quatre types : réglementer - autoriser - surveiller - sanctionner. L'AMF réglemente et contrôle l'ensemble des opérations financières portant sur des sociétés cotées : introductions en bourse, augmentations de capital, offres publiques, fusions, et veille au bon déroulement des offres publiques boursières. Elle vérifie que les sociétés publient, en temps et en heure, une information complète et de qualité, délivrée de manière équitable à l'ensemble des acteurs. L'AMF autorise la création de SICAV et de FCP et surveille les marchés et les transactions qui s'y déroulent.

L'AMF agréée les sociétés de gestion lors de leur création, apprécie la compétence et l'honorabilité des dirigeants, ainsi que l'adaptation des moyens dont elles disposent. Elle détermine également les conditions d'exercice des activités de conservation ou d'administration

des instruments financiers. En outre, depuis le 1<sup>er</sup> août 2003, l'AMF contrôle les conseillers en investissements financiers et assure la surveillance des agences de notation.

L'AMF peut procéder à des enquêtes, en cas de pratiques contraires à son règlement général ou aux obligations professionnelles, et prononcer des sanctions de nature administrative. L'ouverture d'enquête est le plus souvent la conséquence de constatations faites dans le cadre de la surveillance du marché, du suivi de la vie des sociétés cotées ou de plaintes. Elle peut être également engagée à la demande d'autorités étrangères exerçant les mêmes attributions. Les contrôles et enquêtes conduisent à l'élaboration de rapports écrits transmis au Collège de l'Autorité des marchés financiers. En cas d'urgence, en même temps qu'il ouvre une procédure de sanction, le collège peut également suspendre d'activité les professionnels concernés.

### **Conclusion**

Il ressort de l'analyse du dispositif français de surveillance des entreprises une adaptation de ses prérogatives. La France manifeste ainsi la volonté d'inscrire la surveillance des entreprises dans une dimension supranationale qui est celle des échanges économiques et financiers, nécessaires à la croissance.

En effet, le législateur a souhaité améliorer la performance de la surveillance par l'extension des droits de communication de pièces ou d'informations, avec les instances de surveillance relevant des États, en particulier ceux de l'Union européenne. C'est le cas pour les agents des douanes et de TRACFIN, en application de la décision du conseil du 17 octobre 2000 et pour l'AMF. Les agents de la DGCCRF et du conseil de la concurrence se sont vus attribuées des possibilités de surveillance en association, voire en concertation, avec les instances de régulation de la concurrence des autres États de l'Union européenne, sous réserve de la réciprocité des services, par la loi NRE de 2001. Enfin, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la pratique de contrôles

fiscaux simultanés avec les administrations des autres États membres, en vue d'échanger les renseignements obtenus, lorsque la situation d'un contribuable présente un intérêt commun ou complémentaire, a été autorisée.

À la frontière de la surveillance se distinguent l'autorité judiciaire, représentée par les officiers de police judiciaire, et le procureur de la République dont le rôle n'est pas de surveiller, mais de faire cesser les comportements individuels qui troublent intentionnellement l'ordre public. Dans le cadre de la lutte contre les activités dissimulées ou le travail clandestin, qui grèvent les comptes publics et accroissent

les inégalités sociales, le législateur a déjà confié, depuis 1993, au procureur de la République des pouvoirs visant à organiser des actions de contrôle, impliquant les agents de chaque instance de surveillance. L'organisation de plateformes de concertation ou d'actions de contrôle simultanées pouvant représenter un risque pour les entreprises, le législateur, dans la loi Perben II du 9 mars 2004, a limité les possibilités d'action de concertation des agents de surveillance à la recherche des infractions qui troublent gravement l'ordre et la sécurité publique : le blanchiment, le proxénétisme, le terrorisme et la grande délinquance organisée.



# Accroître la valeur d'une entreprise par la détection et la prévention de la criminalité en col blanc

Karen SCHNATTERLY<sup>1</sup>

Les précédentes recherches en matière de gouvernance d'entreprise s'étaient peu intéressées à la criminalité et les quelques études qui l'ont fait s'étaient davantage intéressées aux variables propres au conseil, plutôt qu'aux procédures organisationnelles qui encouragent ou préviennent les malversations. Les chercheurs qui ont étudié les mécanismes opérationnels de gouvernance l'ont fait en observant un mécanisme à la fois. La présente étude combine les recherches sur les variables relevant du conseil d'administration avec les diverses tendances de la recherche sur la gouvernance opérationnelle, pour définir un ensemble de mécanismes susceptibles d'influer sur la fréquence des délits des cols blancs.

En effet, la criminalité en col blanc peut coûter, à une entreprise, de 1 à 6 % de son chiffre d'affaires annuel. Pourtant, l'on sait peu de choses sur les dispositions organisationnelles qui permettent de réduire ce coût. De plus, le rôle de la rémunération des principaux actionnaires, des conseils d'administration ou du CEO n'ont guère d'influence sur la fréquence des malversations. En revanche, la dirigeance, y compris la clarté des politiques et des procédures, les systèmes officiels de communication interne et une rétribution fondée sur les performances pour les administrateurs comme pour les employés, réduisent de manière significative la probabilité de l'apparition de telles pratiques.

## Introduction

L'impact économique des malversations est énorme. Les estimations concernant ces délits dans les entreprises américaines peuvent atteindre 600 milliards de dollars par an selon l'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners,

2002). Ce chiffre est bien plus élevé que le montant des crimes commis au détriment des personnes et des biens estimé par le FBI, qui est de l'ordre de 15,6 milliards.

Les malversations peuvent affecter sensiblement les performances financières d'une entreprise, puisqu'elles peuvent coûter à celle-ci de

---

1. Traduit de l'anglais. Pour le texte complet de cette étude, voir Schnatterly, K., « Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime ». *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003.

1 à 6 % de son chiffre d'affaires (ACFE, 2002). Elles ont fait chuter plusieurs grandes sociétés qui semblaient prospères ; Enron, Ahold, Sunbeam, Parmalat, Cendant et Waste Management sont quelques-uns des plus récents exemples. Même avant la chute d'Enron, la commission des opérations de bourse (SEC) américaines avait relancé ses enquêtes à l'encontre d'un nombre sans précédent de sociétés concernant d'éventuelles malversations comptables. La possibilité de prévenir les malversations ou les pertes de valeur dues à celles-ci, est devenue, à l'heure actuelle, une source possible d'avantage concurrentiel et d'amélioration des performances financières.

L'étude à laquelle se réfère cet article, a cherché à savoir si le système de gouvernance des entreprises a une influence sur la probabilité de la criminalité en col blanc. Ce système ne comprend pas seulement le Conseil d'administration et le CEO, mais aussi certains mécanismes opérationnels au sein de l'entreprise par lesquels les dirigeants exercent leur influence sur celle-ci. Les investigations résumées dans cet article comprennent ce que l'on pourrait considérer comme des fautes de gouvernance, et pourraient fournir des indications sur ce que pourrait être une gouvernance plus efficace. Comprendre et identifier les différences dans les systèmes de gouvernance des entreprises touchées par la délinquance et celles qui ne le sont pas, peuvent contribuer à une réduction de celle-ci dans toutes les entreprises.

Ces différences ont été étudiées sur la base d'un échantillon de 144 entreprises, constituant 77 paires d'entreprises similaires, dont une moitié avait publiquement fait état de délits, l'autre en étant exempte, sur la période 1988-1998. Les principales conclusions sont que la clarté des politiques et des procédures d'une entreprise, les systèmes de communication et une rétribution variable liée aux performances, tendent à diminuer le nombre de délits. Aucune autre variable liée au CEO ou au conseil d'administration, n'a d'influence sur ce problème. Cette

étude contribue à la compréhension des processus permettant de réduire les malversations dans les entreprises.

## Recherches dans le domaine de la gouvernance

Les précédentes recherches en matière de gouvernance d'entreprise ne s'étaient pas intéressées beaucoup à la criminalité, et les quelques études qui l'ont fait s'étaient davantage intéressées aux variables propres au Conseil, plutôt qu'aux procédures organisationnelles qui encouragent ou préviennent les délits. Les chercheurs qui ont étudié différents mécanismes opérationnels de gouvernance, l'ont généralement fait en étudiant un mécanisme à la fois. La présente étude combine les recherches sur les variables relevant du conseil d'administration, avec les diverses tendances de la recherche sur la gouvernance opérationnelle pour définir un ensemble de mécanismes susceptibles d'influer sur la fréquence des délits.

Les recherches antérieures étaient souvent fondées sur la théorie de l'agence et s'intéressaient principalement à la structure de la propriété, au conseil d'administration et à la rétribution du CEO. Ces recherches ont montré que la structure de la gouvernance pouvait avoir une influence sur les délits en col blanc. Ainsi, Alexander et Cohen (1999) ont étudié 78 entreprises victimes de tels délits entre 1984 et 1990, et ont établi que ceux-ci étaient moins fréquents dans les entreprises dont les dirigeants étaient aussi d'importants actionnaires (directeurs et administrateurs). Ils ont conclu que pénaliser les actionnaires, à la fois en imposant des amendes à l'entreprise et par la baisse des actions dues à l'effet d'annonce, avait un effet dissuasif sur les criminels, et que les malversations n'étaient pas favorables aux actionnaires *ex ante*.

La nature même de cette recherche est importante, car le conseil d'administration est « *la sommet du système de contrôle des décisions dans les organisations* » (Fama et Jensen,

1983). Cependant, il existe d'autres mécanismes prévus par la théorie, au-delà du conseil, du CEO et de la structure de propriété, pour surveiller et contrôler les dirigeants. Fama et Jensen avancent que des surveillances réciproques et une hiérarchie décisionnelle, s'appuyant sur des « règles du jeu de l'organisation, comme les services de la comptabilité et du budget », sont essentielles pour un contrôle efficace des décisions et la surveillance des dirigeants. Il y a beaucoup moins d'études dans le domaine des règles de l'organisation ou gouvernance opérationnelle ; en conséquence, il est nécessaire de relier les précédentes études sur la gouvernance à celles effectuées sur les règles du jeu de l'organisation. La présente étude examine ce qu'est la gouvernance opérationnelle et comment elle peut affecter l'existence de la criminalité en col blanc dans une entreprise.

### Gouvernance opérationnelle

Fama et Jensen (1983) attirent l'attention sur la surveillance réciproque, les services de la comptabilité et du budget jouant un rôle essentiel pour assurer que les décisions des dirigeants sont prises dans l'intérêt des actionnaires. Jensen et Meckling (1976) incluent « les restrictions budgétaires, la politique salariale, les règles de fonctionnement, etc. » dans la liste des outils de surveillance de la direction. Ces services illustrent les idées de la théorie de l'agence concernant les règles du jeu de l'organisation et sont liés aux recherches sur le contrôle interne. Le contrôle interne contribue à assurer la réalité et l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et le respect des lois et des règlements en vigueur.

La qualité ou le succès du contrôle interne peut influencer sur les possibilités de fautes professionnelles chez les employés d'une entreprise. Il est souvent nécessaire qu'une faille existe, dans le contrôle interne ou la gouvernance opérationnelle d'une entreprise, pour que des mal-

versations soient possibles sur une grande échelle. Citons quelques-unes des caractéristiques d'une entreprise où le risque de malversations serait élevé : des contrôles internes faibles, approximatifs ou inexistant, une planification financière ou opérationnelle médiocre, une loyauté vacillante envers l'entreprise, un moral et une motivation peu élevés, un turnover inhabituel du personnel, ou une expansion rapide de l'entreprise.

Cette étude démontre que les mécanismes de gouvernance opérationnelle influent sur le nombre de délits commis. Comme ces mécanismes réduisent la criminalité, ils peuvent améliorer la performance de l'entreprise.

### Mécanismes de la gouvernance opérationnelle

De nombreux employés ont la possibilité de commettre des malversations. En fait, les recherches antérieures ont estimé qu'entre 20 et 30 % des employés avaient l'intention de voler, que 30 à 60 % cédaient occasionnellement à cette tentation, et que 20 à 40 % seulement y résistaient. Si la direction n'est pas en mesure de peser sur les 20 à 30 %, elle peut le faire sur les 30 à 60 % qui cèdent occasionnellement à la tentation, si elle comprend le rôle de la gouvernance opérationnelle.

#### *Mise en place de mesures réduisant le vol*

Au-delà du système de comptabilité, les entreprises mettent en place un certain nombre de mesures qui réduisent ou découragent le vol. Plusieurs recherches antérieures ont montré que des mesures écrites inefficaces peuvent avoir une influence sur le taux de criminalité. Ces mesures peuvent être inefficaces parce que la direction ignore les contrôles ou adopte une attitude laxiste à leur égard. Il est avéré que ces deux types d'attitude sont corrélés à un taux de criminalité plus élevé.

### *Fondements d'un système de gouvernance opérationnelle*

Une entreprise qui se dote d'une division claire des responsabilités, qui a une communication visant à faire comprendre dans l'ensemble de l'organisation les principales politiques et procédures, un programme de gestion qui renforce l'importance des principales politiques, procédures et systèmes, et un programme à l'échelle de l'entreprise conçu pour identifier, analyser et résoudre les problèmes de base sur les lieux de travail, peut être considérée comme disposant de meilleures politiques et procédures qu'une autre qui accorde moins d'attention à une éducation et à une formation permanente concernant les politiques et procédures de l'entreprise. En conclusion, les politiques et les procédures internes sont un des fondements d'un système de gouvernance opérationnelle.

### *Adoption d'un code de conduite*

Un code de conduite est une politique ou une procédure qui vise expressément à réduire les comportements contraires à l'éthique. En tant que tels, ils méritent une attention particulière. L'absence d'un code de conduite peut encourager le crime en col blanc.

Un code efficace devrait inclure des exigences clairement définies, une formation de l'encadrement au respect de ce code, ainsi qu'une révision annuelle et la communication de ce code à tous les employés.

En outre, des exigences claires concernant le comportement, la loyauté envers l'entreprise et l'intégrité de l'encadrement peuvent réduire l'incidence de la criminalité en col blanc. Des exigences claires réduisent l'incertitude sur le choix des actes.

Des recherches antérieures ont montré que la seule existence d'un code moral ne réduit pas nécessairement la criminalité. Au contraire, un code se doit d'être détaillé et complet. Plus il sera précis, plus il aura de chances de réduire les comportements illicites.

Dans une étude portant sur 63 organisations Key, Messina et Turpen (1998-1999) ont relevé que des dirigeants de sociétés, dans lesquelles des malversations étaient suspectées ou avérées, ont estimé que les deux principales causes en étaient des contrôles internes déficients et une attention insuffisante aux questions d'éthique.

Quand le code d'éthique est précis et sérieusement appliqué, il réduit les occasions de commettre des délits et il rend plus difficile la rationalisation par les employés des comportements interdits.

En conclusion, la qualité du code de conduite peut avoir un effet sur la criminalité.

### *Communication au sein des organisations*

Elle facilite le contrôle interne et la stabilité. Les malversations entraînent des dissimulations et la communication encourage la transparence (Hooks et al., 1994). Une communication plus intense à l'échelle de l'entreprise peut réduire les malversations. Par exemple, une communication montante, comme des réunions publiques ou des lettres dans lesquelles les dirigeants s'expliquent, peuvent prévenir certains problèmes ou alerter précocement l'encadrement sur leur existence (Ettore, 1995).

La communication s'effectue aussi latéralement ou en diagonale. Les relations latérales facilitent les communications entre les services. Les relations latérales ne sont pas des événements de communication en soi, elles fournissent au contraire une occasion pour que la communication existe. Sans de telles occasions, la communication serait plus difficile. Les relations latérales naissent du travail dans des équipes communes, des groupes de travail, des réunions. Les rotations de postes et les programmes de formation des cadres peuvent également favoriser les relations latérales. Ces procédures sont un puissant outil pour la socialisation dans l'entreprise.

La communication peut se dérouler dans un cadre officiel, avec l'intention de communiquer sur certaines questions. Les organisations créent souvent de telles occasions, par exemple, lors d'une formation réunissant des employés dispersés sur le plan géographique, un programme de rotation de postes ou une réunion d'employés dont le travail est de comparer les services et de diffuser des méthodes et des pratiques dans l'ensemble de l'organisation.

La communication peut aussi être informelle ou *ad hoc*, en dehors des objectifs précis de l'entreprise. Ces communications informelles peuvent, par exemple, avoir lieu à l'occasion d'une pause dans l'un des programmes de formation mentionnés ci-dessus. Ce type de communication peut également se produire à l'occasion d'une réunion.

En conclusion, la communication, formelle ou informelle, influe sur la probabilité des délits en col blanc.

### *Surveillance réciproque*

Un employé, à n'importe quel niveau, peut adopter un comportement opportuniste aux dépens de l'organisation. Le contrôle direct ne peut pas surveiller tous les faits et gestes d'un employé. En revanche, la surveillance réciproque (ou entre égaux) peut remplacer partiellement ce contrôle. Elle peut être encouragée par des programmes de participation aux bénéfices et s'appuyer sur des particularités de l'entreprise. Par exemple, un système de primes peut être structuré de telle sorte que les actions de chaque membre du groupe menacent l'ensemble du groupe (Trevino et Victor, 1992).

Des recherches antérieures ont établi qu'une surveillance réciproque, accompagnée d'un système de récompense collectif, est corrélée à une baisse du coût du travail, une plus grande productivité, une meilleure qualité du produit et une amélioration de l'attitude des employés.

En revanche, les employés seront davantage tentés de commettre un acte illicite, s'ils ont le sentiment que l'entreprise a été injuste envers

eux et s'ils s'estiment personnellement lésés. Lorsqu'un employé bénéficie d'un système de participation par actions, il se produit un effet psychologique de propriété qui se traduit par l'apparition d'un lien ou d'une intégration avec l'entreprise, de l'employé-proprétaire.

En conclusion, un salaire lié aux performances pour davantage d'employés peut réduire les risques d'activités criminelles.

Dans la présente étude, j'inclus les mécanismes de gouvernance opérationnelle décrits ci-dessus, ainsi que les mécanismes traditionnels de gouvernance, tels que :

- la rétribution du CEO (salaire et stock options) ;
- le CEO propriétaire de l'entreprise ou d'un bloc d'actions ;
- la double fonction du CEO (s'il est aussi président du conseil d'administration) ;
- le pourcentage des administrateurs externes ;
- la détention d'actions par les membres du conseil ;
- la nature et le montant des rétributions des administrateurs ;
- le nombre de réunions du conseil d'administration et du comité d'audit ;
- le pourcentage de membres indépendants dans ce comité ;
- la vigueur du mandat du comité d'audit (fondé sur les statuts de ce comité) ;
- la taille de l'entreprise ;
- les performances passées.

J'emploierai le terme mécanismes de gouvernance de « niveau supérieur » pour les distinguer des mécanismes de gouvernance opérationnelle.

### **Principaux résultats et recommandations**

Des politiques et des procédures claires ainsi qu'une politique salariale liée à la performance pour davantage d'employés réduisent la probabilité des malversations. De plus, un code de conduite plus strict et plus détaillé et plus de communications formelles et informelles peuvent réduire leur nombre. En ce qui concerne le

« niveau supérieur » des mécanismes de gouvernance, si le conseil d'administration bénéficie de stock-options, la probabilité de malversations diminue. En outre, plus il y a de membres extérieurs au comité d'audit et plus souvent celui-ci se réunit, moins il y a de chances de malversations.

### *Clarifier politiques et procédures*

La clarté des politiques et des procédures peut être importante, car plus la nature exacte de leur travail, ainsi que leur situation par rapport aux autres, sont claires pour les employés, moins ils prendront de libertés avec la morale.

Si une entreprise qui n'accorde qu'une attention superficielle à la clarté de ses politiques et procédures – se contentant, par exemple, de discuter périodiquement du système en place – décide, à un moment donné, de donner de l'importance à ces politiques et procédures, en les diffusant activement à travers l'entreprise et en mettant en place une formation sur une nouvelle politique, plus claire, l'entreprise pourra réduire la probabilité d'actes illicites de 26 %.

### *Communiquer de manière élargie*

De même, les occasions de communiquer peuvent être un mécanisme important dans la réduction des malversations. Plus les employés de l'entreprise sont informés sur ce que font les autres personnes, moins ils sont susceptibles de commettre des délits. Si une entreprise n'autorise les échanges entre ses employés qu'à des occasions irrégulières avec une participation pléthorique, puis change sa pratique en réunissant de plus petits groupes plus fréquemment (sur quelque sujet que ce soit), elle peut réduire la probabilité d'actes illicites de 27 %.

### *Renforcer et élargir les codes de conduite*

Un code de conduite renforcé et élargi peut réduire la criminalité, ou l'éventualité d'une récidive, en explicitant la nature d'un comportement correct. De nombreuses entreprises

mettent l'accent sur le respect de leur code de conduite. Si ces entreprises modifient leur code pour y inclure un concept de citoyenneté et de responsabilité sociale dans l'entreprise et assure que l'équipe dirigeante a connaissance du code de conduite, ces entreprises peuvent réduire de 16 % la probabilité d'actes illicites.

### *Garantir une rémunération liée à la performance*

Si davantage d'employés obtiennent une rémunération de leurs efforts liée à la performance, moins ils seront enclins à commettre des malversations. Si tous les employés bénéficiaient de primes de performance ou de participation aux profits, la probabilité d'actes illicites diminuerait de 34 %. Ceci pourrait témoigner d'une volonté des employés à ne pas « se voler eux-mêmes », en réduisant le bénéfice d'une unité par des actes illicites. Elle pourrait également attester d'un plus fort sentiment de « propriété » de leur part et générer chez eux le sentiment d'être estimés, ce qui réduirait les tentations criminelles.

Le système des rémunérations comportant une part variable, se rapporte à l'ensemble des employés et non au seul CEO ou à l'équipe dirigeante. Cette conclusion ne recommande donc pas une plus grande part de stock-options pour les équipes dirigeantes.

### *Rétribuer le conseil d'administration en stock-options*

Dans le domaine de la gouvernance traditionnelle ou « de niveau supérieur », rétribuer le conseil d'administration en stock-options, plutôt que par des rémunérations fixes ou des jetons de présence, diminue la probabilité de comportements illicites de 12 %.

Une plus grande proportion d'administrateurs extérieurs et des réunions plus fréquentes du comité d'audit diminuent les comportements illicites. Réduire le pourcentage de membres extérieurs au comité d'audit (de 90 à 80 %) augmente les délits de 5 % et porter le nombre



de ses réunions de 3 à 4, réduit les délits de 11 %. Ceci est une observation importante si les investisseurs s'intéressent au comité d'audit pour évaluer l'intégrité financière d'une entreprise, notamment parce que la rigueur des statuts du comité d'audit n'affecte pas la probabilité criminelle de manière significative.

Ce résultat permet de penser que certains mécanismes de la décision politique sont ambigus, notamment, ceux qui portent sur les statuts des comités<sup>1</sup>. Aucune des autres variables de la gouvernance traditionnelle - le salaire du CEO ou les options, les questions de propriété, la double fonction du CEO, la proportion d'administrateurs extérieurs, la rétribution des administrateurs, le nombre de réunions du conseil d'administration ou les performances passées - n'a un effet significatif.

### Limites à la mise en œuvre

L'étude résumée ici montre que des mécanismes de gouvernance opérationnelle plus nombreux et plus clairs sont déterminants pour réduire la probabilité de criminalité en col blanc. Cependant, ces recommandations peuvent être poussées trop loin. Plus de politiques et de procédures *ad nauseam* seront inefficaces et seraient elles-mêmes destructrices de valeur. Si chaque cadre doit remplir un formulaire avant de quitter son bureau, un surcroît de politiques et de procédures aura un effet néfaste.

En outre, les pourcentages mentionnés ci-dessus ne sont pas additionnables. Par exemple, mettre en œuvre tous les changements proposés réduirait la probabilité de la criminalité de 103 %. Manifestement, appliquer ces changements dans une entreprise peut réduire de manière significative le risque de crime, mais ces changements seront progressifs. Il faut commencer là où l'entreprise marque une faiblesse.

### Conclusion

Dans cette étude, la dirigeance opérationnelle, en matière de prévention des malversations, prend le pas sur les mécanismes d'une gouvernance plus traditionnelle. La clarté des politiques et des procédures a été déterminante de façon constante, tandis que la communication formelle et informelle, le code de conduite et le salaire variable des employés ont été déterminants dans la plupart des modèles.

Il existe, en fait, des mécanismes que les cadres utilisent pour réduire les malversations. Des politiques et des procédures claires et des rôles de liaison bien définis, accompagnés d'un code de conduite solide, étendu et une plus grande variabilité des salaires pour davantage d'employés, sont corrélés à une moindre criminalité. Une rémunération variable des membres du conseil d'administration est également corrélée à une réduction du nombre de délits.

Cette étude contribue à la pratique du management, en ce qu'elle génère un ensemble d'éléments de gouvernance opérationnelle pouvant réduire la criminalité et ses coûts éventuels pour l'entreprise. La contribution au domaine stratégique porte à la fois sur la définition et sur la mesure. J'ai créé une définition approfondie et élargie de la gouvernance opérationnelle qui incorpore les recherches antérieures dans le domaine de la gouvernance traditionnelle. Les mécanismes qui en découlent sont mesurables et les recherches futures pourront comporter des descriptions précises des mécanismes de gouvernance qui permettront une meilleure compréhension, grâce à des comparaisons et des échantillons importants.

Une autre contribution réside dans la conclusion que certains mécanismes de gouvernance opérationnelle sont plus aptes à expliquer la criminalité que les mécanismes de gouver-

1. Le New York Stock Exchange a adopté des modifications aux conditions de cotation pour les entreprises cotées sur ce marché, notamment sur les statuts des principaux comités, 16 août 2002. <http://www.nyse.com/>

nance traditionnelle, ce qui devrait jouer un rôle important dans le débat sur la réforme du système actuel. Par exemple, si les membres extérieurs (« indépendants ») du conseil d'administration n'ont pas d'influence sur la criminalité, il n'est pas judicieux de leur confier la responsabilité de la lutte contre les délits passés et futurs, car cela n'aurait pas les effets escomptés.

Dans le domaine des pratiques de management, la capacité de réduire les effets dommageables d'un acte illicite est considérable. Une entreprise ne parviendra jamais à éradiquer le taux de criminalité, car les coûts inhérents à un tel niveau de surveillance sont prohibitifs et

dépasseraient les bénéfices éventuels. Cependant, si une entreprise peut réduire les malversations internes et ne plus perdre que 3 % de son chiffre d'affaires, au lieu de 6 % (moyenne estimée par l'AFCE, 2002), cela représenterait une amélioration sensible de la marge bénéficiaire. Recourir aux mécanismes opérationnels décrits dans cette étude peut avoir un effet important sur la performance de l'entreprise.

Cette étude peut guider les investisseurs qui se préoccupent de la qualité d'une société dans laquelle ils investissent. Une évaluation utilisant les principales variables peut donner une indication du degré d'incidence de la criminalité dans cette société.

## Bibliographie

Alexander C, Cohen M.A., « Why do corporations become criminals ? Ownership, hidden actions and crime as an agency cost ». *Journal of Corporate Finance*, n° 5 (1), 1999.

Association of Certified Fraud Examiners. Fraud statistics web page, June 24, 2002. <http://www.cfe-net.com/media/statistics.asp/>

Ettore B., « An ounce of prevention ». *Management Review*, n° 84 (4), 1995.

Fama EF, Jensen MC., « Separation of ownership and control ». In *Journal of Law and Economics*, n° 26 (2), 1983.

Jensen MC, Meckling WH., « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, n° 3, 1976.

Key S, Messina F, Turpen R., « Keeping employees honest ». *Ivey Business Quarterly*, n° 63 (2), 1998-1999.

Schnatterly, K., « Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime ». *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003.

Trevino LK, Victor B., « Peer reporting of unethical behavior : A social context perspective ». *Academy of Management Journal*, n° 35 (1), 1992.

# L'institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance de l'entreprise

Samuel MERCIER

Voici un état des lieux synthétique de l'introduction de démarches éthiques formelles dans les entreprises. Après avoir défini les contours de la notion d'éthique organisationnelle, nous analysons les enjeux et objectifs de ces pratiques, puis proposons une typologie de la formalisation et des mécanismes qui l'accompagnent. Enfin, nous nous interrogeons sur la pertinence de ces pratiques.

## Introduction

Les thèmes de l'éthique organisationnelle, de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable (ces trois préoccupations se recouvrent largement) font l'objet d'un intérêt croissant depuis la fin des années 1980. Cette tendance de fond (alimentée par plusieurs effets de mode successifs) témoigne de l'évolution des représentations collectives concernant le rôle de l'entreprise dans la société. Les exigences des consommateurs, des investisseurs, des salariés et plus globalement des citoyens, font apparaître une demande sociale croissante en faveur d'une plus grande intégration de l'éthique dans la vie des entreprises.

L'éthique est une branche de la philosophie qui tente, depuis plusieurs siècles, de proposer un guide à la conduite des hommes en société. Le foisonnement des réflexions met en évidence la difficulté à distinguer ce qui est éthique de ce qui ne l'est pas. Il n'existe donc pas de définition consensuelle de l'éthique : le concept oscille entre réflexion portant sur la notion de bien et énoncé de règles normatives.

Nous proposons de qualifier d'éthique, la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir.

Définir un comportement éthique individuel n'est pas aisé. La tâche est encore plus complexe quand il s'agit de préciser l'éthique d'une organisation, collectif d'individus ou ensemble de contrats (implicites et explicites) mêlant des intérêts différents, voire conflictuels. Dans ce contexte, l'éthique est un champ de tensions qui se situe entre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts d'autrui. L'enjeu est de trouver un équilibre là où les intérêts des parties prenantes ne peuvent pas se réaliser simultanément.

Les parties prenantes sont les éléments et individus qui contribuent de façon volontaire ou non à sa capacité à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques (Post, Preston et Sachs, 2002).

L'éthique organisationnelle définit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs et principes

clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision. Cela inclut également la recherche de la conformité à des règles légales et internes.

### Démarches éthiques en entreprise

Depuis la fin des années 1990, les grandes entreprises adoptent en nombre des systèmes formels visant à gérer la dimension éthique en organisation et à renforcer la conformité à la loi.

#### Combinaison de plusieurs facteurs

À l'origine de l'émergence de ces pratiques, plusieurs facteurs se combinent (Van Parijs, 2004) :

- une évolution technologique qui rend toujours plus délicat le contrôle précis de l'effort et de l'honnêteté d'une partie toujours plus cruciale des collaborateurs d'entreprises ;
- une internationalisation rapide de l'activité économique qui rend toujours plus difficile sa régulation par les législations nationales et appelle de ce fait, à la fois faute de mieux et par crainte de régulations étatiques supranationales, une autorégulation par les responsables d'entreprises ;
- une sensibilité croissante des entreprises à leur image de marque. Ces dernières sont confrontées à des choix difficiles dont les conséquences économiques et sociales sont regardées et jugées par l'opinion publique. La réputation éthique d'une entreprise, c'est-à-dire son intégrité perçue par les parties prenantes, est ainsi devenue une part importante de son capital.

#### Éthique, un moteur de réussite

Par ailleurs, un nombre croissant de dirigeants considère l'éthique comme un moteur de réussite et a la conviction que seules les entreprises qui ont su clarifier leurs valeurs sont susceptibles de réussir.

Les démarches éthiques répondent à un double objectif :

- elles apparaissent, en réponse aux pressions exercées par l'environnement, comme un outil de protection des intérêts de la direction de l'entreprise et de gestion des risques de conflits avec les parties prenantes. Aux États-Unis, par exemple, les *Federal Guidelines For Sentencing Organizations*, adoptées en 1991, ont contribué à rendre floues les distinctions entre aspects juridiques et éthiques ;
- elles constituent un outil de régulation interne visant à homogénéiser la culture organisationnelle, voire à limiter les comportements discrétionnaires des salariés.

Cela souligne l'importance du contexte institutionnel et organisationnel dans lequel les problèmes éthiques et les actions se situent.

#### Logique culturelle et logique coercitive

Au-delà de ces objectifs, deux grandes logiques peuvent être identifiées dans les politiques éthiques :

- la logique culturelle cherche à standardiser les comportements, en suscitant l'adhésion des parties prenantes aux valeurs et buts de l'organisation et en encourageant les aspirations éthiques ;
- la logique coercitive est orientée vers la conformité et repose sur l'adhésion aux règles, la surveillance stricte des comportements et la présence d'un système de sanction en cas de violation.

Ces deux systèmes ne sont pas mutuellement exclusifs. Les entreprises peuvent chercher simultanément l'internalisation de valeurs et la conformité aux règles.

#### Processus d'institutionnalisation de l'éthique

La formalisation est la clé de voûte de toute démarche éthique et comprend trois principaux éléments :

- valeurs organisationnelles ;
- principes d'action ;
- règles de conduite.

Ces composants, présents dans des proportions variables selon la culture organisationnelle, sont souvent formalisés dans des documents distincts.

### *Principes de management et règles de conduite*

Plus précisément, une importante distinction apparaît entre la formalisation de valeurs et de principes de management et celle de règles de conduite.

Dans le premier cas, les documents contiennent essentiellement une réflexion sur la nature de l'entreprise et sur ses finalités avec comme objectif de susciter l'adhésion des collaborateurs. La formalisation de valeurs et de principes d'action donne l'assurance aux parties prenantes que l'entreprise reconnaît ses responsabilités envers elles et la légitimité de leurs attentes.

Dans le second cas, les codes de conduite contiennent principalement une dimension déontologique. Il s'agit certainement de l'outil le plus simple et le moins coûteux, permettant de signaler les intentions éthiques de l'entreprise et de préciser la nature des responsabilités qui incombent aux collaborateurs.

Les codes sont formalisés de façon prescriptive et abordent systématiquement les thèmes suivants :

- rappel des exigences légales ;
- intégrité dans les relations avec les parties prenantes, notamment les clients ;
- nature des conflits d'intérêts à éviter ;
- sensibilité au thème de la confidentialité des informations.

Dans les grandes entreprises, le développement de plusieurs mécanismes éthiques témoigne de l'importance des innovations introduites dans les systèmes de gestion.

La production de chartes éthiques ne constitue qu'un aspect d'un processus plus global d'institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance des entreprises. Ainsi, la formalisation

s'est progressivement entourée de plusieurs mécanismes s'assurant du respect des engagements énoncés et visant à instaurer des relations de confiance avec les parties prenantes.

### *Appliquer l'éthique en entreprise*

Au niveau du conseil d'administration, le comité d'éthique suit l'application de l'éthique formalisée. Il devient le garant de la politique éthique de l'entreprise et est chargé de surveiller la conformité des actions des dirigeants et des salariés de l'entreprise avec les normes juridiques et éthiques.

Le comité d'éthique doit mettre en place les procédures adéquates pour actualiser la politique éthique formelle, s'assurer de sa diffusion ainsi que de son application.

### **Responsables de l'éthique**

Au sein de l'entreprise, apparaissent progressivement des responsables de l'éthique (ou déontologues) nommés par la direction. Leur responsabilité est de veiller au respect de la politique éthique, à sa diffusion interne, mais également de rendre compte à leur hiérarchie des comportements observés et de conseiller les collaborateurs de l'entreprise.

### **Séminaires de formation à l'éthique**

La formalisation s'accompagne également de séminaires de formation à l'éthique. Pour être efficace, la formation à l'éthique doit contribuer à améliorer le raisonnement éthique des individus :

- en aidant à l'identification de la dimension éthique présente dans toute décision ;
- en légitimant cette dimension comme faisant partie de la prise de décision ;
- en aidant les individus à appliquer une analyse éthique au quotidien pour identifier les problèmes ;
- en faisant prendre conscience de la nature ambiguë des situations. La bonne solution n'est jamais évidente à identifier et peut être soumise à discussion.

La formation permet également de sensibiliser les collaborateurs à l'importance des normes de conduite dans le travail et favorise une meilleure compréhension de la politique éthique formelle et de son application. Elle développe un environnement interactif dans lequel on peut discuter librement des problèmes de nature éthique.

### **Audit éthique périodique**

L'organisation d'un audit éthique périodique permet de vérifier si les valeurs et règles édictées sont vécues au quotidien, d'examiner en profondeur les pratiques de l'entreprise et d'identifier les facteurs qui conduisent (ou sont des incitations potentielles) à des comportements non éthiques. La pratique permet de concrétiser la volonté de l'entreprise de s'engager dans une démarche de progrès continu.

Les grandes entreprises, notamment les distributeurs, sont également conduites à mener des audits auprès de leurs fournisseurs pour s'assurer du respect de certains critères éthiques ou sociaux.

### **Bilans de responsabilité sociale**

L'élaboration de bilans de responsabilité sociale (ou de développement durable) est une pratique en fort développement. Cela permet à l'entreprise de communiquer, aux parties prenantes, les progrès accomplis dans le domaine éthique. Il ne s'agit pas de présenter une image embellie au public, en vue de le convaincre des intentions pures de l'entreprise, mais de partager les dilemmes. Cette pratique est devenue une obligation, en France, pour les entreprises cotées sur un marché réglementé (loi NRE).

### **Ces démarches éthiques sont-elles légitimes et efficaces ?**

Les bienfaits attendus de ces démarches sont multiples : sensibilisation accrue des collaborateurs aux problèmes éthiques, intégrité et responsabilisation, volonté d'aborder les problèmes, de divulguer les violations de l'éthique et de cher-

cher des conseils auprès de la hiérarchie pour résoudre les dilemmes.

Leur intérêt réside, en grande partie, dans leur aptitude supposée à relier attitude et action. De ce point de vue, une approche centrée uniquement sur la recherche de conformité risque de générer bien peu d'engagement éthique, puisqu'elle repose sur une motivation minimaliste : échapper à une punition.

De même, la formalisation d'une éthique restrictive peut conduire à des manipulations.

Les salariés français s'interrogent sur la validité des normes ainsi édictées par l'entreprise et semblent sceptiques quant à sa volonté de concrétiser les engagements formalisés. Ils sont majoritairement hostiles à une dérive américaine de l'éthique, instrumentalisée et utilitariste. Certains expriment la plus grande méfiance vis-à-vis des mécanismes d'origine anglo-saxonne (d'Iribarne, 2002) qui se diffusent dans les entreprises françaises.

### *Formaliser un cadre de référence*

Cependant, laisser le jugement éthique à la discrétion de chacun est risqué pour l'entreprise. Cette dernière doit formaliser un cadre de référence orientant les comportements, tout en laissant une marge de réflexion suffisante à ses collaborateurs afin qu'ils puissent mobiliser leur propre conscience éthique.

Nous plaignons pour l'adoption d'une position mesurée, quant à la pertinence de telles démarches. Elles ne constituent, parfois, qu'une façade découplée des activités réelles, mais elles peuvent également déboucher sur des changements concrets dans le fonctionnement des organisations (et les politiques éthiques peuvent être fortement reliées aux pratiques).

Analyser ces efforts et investissements, uniquement sous l'angle de la seule quête de légitimité, constitue une vision trop déterministe, ignorant l'importance de la latitude discrétionnaire dans les décisions organisationnelles. Les valeurs et engagements des dirigeants jouent un rôle essentiel (Treviño et Weaver, 2003) et les



politiques éthiques peuvent refléter leur propre engagement à un comportement éthique.

En fonction du contexte institutionnel, les entreprises sont, en permanence, à la recher-

che de compromis entre moralisme et idéalisme dans la gestion de l'éthique et, plus globalement, entre logique d'efficacité et recherche de légitimité.

### Bibliographie

Iribarne P. d', « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France ». *Revue Française de Gestion*, n° 140, 2002.

Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*, n° 63, 2<sup>e</sup> édition, coll. « Repères », La Découverte, 2004.

Post J., Preston L., Sachs S., *Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002.

Treviño L.K., Weaver G. R., *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press, 2003.

Van Parijs P., « Économie ». In Canto-Sperber M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, coll. « Quadrige », PUF, 2004.

# Déontologues, *corporate responsibility* et dirigeance

Yves MEDINA

La recherche de la sauvegarde de la réputation de l'entreprise est le résultat complexe d'une véritable révolution des légitimités sociales et de la volonté entrepreneuriale d'en faire un objectif du management responsable. Mais, au-delà du *reputation risk*, il y a aussi l'idée qu'une véritable rente de respectabilité peut être tirée de cette action. Pour y parvenir, l'investissement déontologique dans l'entreprise n'a fait que s'accroître au cours des deux dernières décennies, au point d'en devenir un enjeu professionnel.

Une profession nouvelle est née : celle des *responsibility managers*. Malgré la diversité de leur dénomination, ils appartiennent, ainsi que le démontre une récente étude de PwC, à trois grandes catégories : les déontologues financiers, les cadres anciens dirigeants de filiales et les magistrats.

Impliqués à haut niveau dans l'entreprise, ils lui apportent un capital de vertu civique qui garantit que les stratégies de développement restent respectueuses des règles et des déontologies professionnelles.

Dans l'entreprise, ils sont à la fois conseil des dirigeants et recours des dirigés. Par leur action, ils témoignent du basculement en cours de la conception de l'entreprise, fondée sur une relation sociale inévitablement conflictuelle à une vision consensuelle de cette relation.

## Introduction

Pourquoi les entreprises en sont-elles venues à se doter depuis peu d'années et si rapidement de programmes de conformité, de chartes des valeurs, de codes de conduite et à s'entourer de ces nouveaux responsables, les *compliance officers*, responsables de l'éthique ou déontologues ?

Pourquoi cette soudaine prise de conscience des risques non directement financiers ou techniques dans l'entreprise, au point de

vouloir transformer la gestion de ces risques en un nouvel art du management ?

On connaît la diversité des périls qu'affronte l'entreprise et la variété des moyens de les contenir, voire de les utiliser :

- diversité externe d'un environnement socio-économique de plus en plus contraignant ;
- diversité interne, née de la complexité de l'organisation, de sa dimension internationale et de l'ingénierie organisationnelle à laquelle elle oblige.

De ce foisonnement périlleux sont nés techniques et outils de prévention et dans ce domaine, l'imagination féconde a pu en quelques décennies s'exprimer avec éclat. On savait jusque-là prévoir certaines crises économiques et en maîtriser l'impact ; on savait pressentir certaines évolutions des marchés financiers et en modérer l'incidence ; on sait désormais se préoccuper des conséquences potentielles d'une crise sociale, morale ou sociétale, sur l'image de l'entreprise et veiller à sa sauvegarde.

Cet appareillage conceptuel, en partie scientifique, est orienté par l'idée centrale et relativement nouvelle de sauvegarder la réputation de l'entreprise. Le thème si fréquemment évoqué du *reputation risk* ou, tendance plus récente encore, celui de la *corporate responsibility*, sont en réalité l'aboutissement d'une démarche progressive et d'une prise de conscience qui s'est faite par étapes. Ce concept global recouvre, en réalité, des situations et des comportements divers, mais, charge symbolique, il a l'avantage d'éclairer et de donner du sens.

Comment en est-on arrivé à ce nouveau stade de développement d'un capitalisme d'entreprise, désormais plus soucieux de sa responsabilité d'ensemble, qu'elle soit économique, environnementale ou sociétale ?

Probablement, comme vient de le révéler une étude de la Sofremca, parce que nous assistons, en particulier en France, à des basculements sociologiques, avec d'importants changements de légitimités, révélateurs d'un bouleversement des valeurs. Aux légitimités d'expertise, voilà qu'on tend à préférer celles d'écoute et de proximité, et c'est là le succès sans doute durable de la pression des parties prenantes. L'équité dans l'entreprise, ou plutôt sa recherche, apparaît comme un régulateur fondamental de la relation sociale et, du coup, l'économie n'est plus seul à être au centre des préoccupations et la légitimité économique n'est plus l'alpha et

l'oméga d'une pensée qui n'est plus aussi unique qu'on le disait.

Autre constat permis par de récents sondages : un tiers des Français sont prêts à sanctionner les entreprises qui se comporteraient mal et, mieux encore, la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise, c'est-à-dire de la prise en compte par elle des risques qu'elle fait courir à la société, concerne directement, non seulement les moins de 25 ans, mais aussi les plus de 50 ans.

Que les jeunes générations aux idéaux toujours inassouvis soient porteuses d'un idéal économique, cela est rassurant et banal. Mais que les pères se joignent aux fils pour exprimer la même attente à l'égard de l'entreprise, voilà qui constitue une rupture radicale. C'est sur ce terrain nouveau que la *corporate responsibility* s'est développée. Dans ce basculement idéologique, elle a trouvé sa justification et, dans le souci de préserver la réputation de l'entreprise, elle a rencontré sa finalité.

Mais le mouvement ne s'arrête pas là et bon nombre de nos meilleures entreprises ont senti qu'au-delà de la seule préservation de la réputation de la firme, gage d'une stabilité de son cours boursier, il y a aussi, pour peu qu'on s'en donne les moyens, la possibilité d'acquérir une véritable rente de respectabilité. L'accès à un statut reconnu de respectabilité est pour l'entreprise un moyen de se différencier sur le marché et tant que les entrants ne sont pas trop nombreux, de bénéficier d'une véritable rente de situation pour, par exemple, séduire les gestionnaires de fonds à la recherche d'investissements éthiquement corrects ou labellisés « développement durable ».

Tout ceci constitue indéniablement un progrès du mouvement des entreprises et de l'économie capitaliste et il faudrait être bien léger pour en sourire, quand ce n'est pas le condamner. Mais il faut aussi avoir la lucidité d'analyser ses fondements, dont la complexité ne permet pas de jugement catégorique. La situation française en donne un exemple intéressant.

## La montée de la *corporate responsibility*

Le tissu économique de la France a été le plus fortement bouleversé au cours de ces deux dernières décennies. C'est sur cette période que sont apparus dans l'organigramme des entreprises les hommes de la *compliance* et de la déontologie. Une étude récente que j'ai faite sur la place des déontologues dans les entreprises françaises met en évidence deux grandes logiques de la montée de la *corporate responsibility*.

### La diversification des activités nationales

La première est indéniablement la logique de diversification des activités nationales vers le champ économique international des entreprises qui occupaient jusque là des positions de quasi-monopoles nationaux et ont dû s'engager brusquement sur des marchés internationaux ; des entreprises locales et familiales sont entrées sur les marchés boursiers ; des groupes multinationaux se sont lancés dans une politique de croissance externe et tout cela s'est traduit en fait par la réorientation des stratégies d'engagement vers des zones géographiques méconnues et par la découverte des exigences salutaires de l'information financière anglo-saxonne. La conséquence en a été naturellement la justification et l'amplification de l'investissement déontologique dans l'entreprise.

### Le poids des instances de jugement national

Seconde logique forte de cet accroissement de l'offre déontologique dans l'entreprise, le poids des instances de jugement national, qu'il s'agisse des institutions judiciaires ou de la pression des médias et des associations de défense, a accéléré l'émergence de la *corporate responsibility*. Pour modifier l'image donnée, soit directement à l'occasion d'instances judiciaires qu'ils ont subies, soit indirectement du fait de dénonciations médiatiques, des groupes indus-

triels puissants ont dû mettre en place rapidement des dispositifs d'ordre déontologique chargés tout à la fois de les protéger contre les risques dénoncés mais aussi, de faire savoir qu'une page était tournée.

C'est pourquoi, de la décennie des années 1980 à la décennie des années 1990, se sont développées les ressources symboliques que constituent ces équipes en charge de la conformité déontologique et réglementaire dans l'entreprise. Sont en même temps apparus de nombreux outils pour gérer le risque de réputation :

- chartes éthiques, vecteurs d'affirmation et d'intégration bien utile quant à la diversité des structures de production, auxquelles correspond une diversité des cultures et des dispositifs réglementaires nationaux qu'il faut gérer en *compliance* ;
- programmes d'apurement des pratiques à l'exportation : on fait savoir ainsi par des quasi-actes de pénitence, avoués dans la presse hexagonale ou internationale, qu'on a décidé de rompre avec des pratiques anciennes et du coup, indirectement, on stigmatise la concurrence qui n'y a pas (encore) renoncé, accumulant ainsi une véritable rente de respectabilité ;
- mise en place de cellules permanentes de veille capables de répondre à la logique du temps médiatique, c'est-à-dire d'intervenir en temps réel et d'offrir une vision équilibrée du conflit ou de l'accident « déontologique », en redéfinissant publiquement les niveaux de responsabilité des parties impliquées ;
- enfin, aux marges de l'entreprise, développement d'un véritable mécénat de solidarité, soucieux de concilier rentabilité économique et engagement social.

### Trois grandes catégories de *responsibility managers*

Cette diversité des outils de la *compliance* et de l'éthique a appelé à la diversité de leurs gestionnaires qu'on appellera par commodité

les *responsibility managers* et s'est traduite par la naissance d'un enjeu professionnel. L'étude citée plus haut montre que les acteurs qui construisent l'offre déontologique dans l'entreprise sont divers et, portant avec eux leur histoire personnelle, ont autant de façons d'exercer leur mission de *corporate responsibility* dans l'entreprise.

Apparaissent cependant clairement trois grandes catégories de *responsibility managers* qui, suivant l'entreprise ou le secteur économique où ils interviennent, peuvent cependant porter différents noms (déontologues, *compliance officers*, parfois éthicologues...).

### *Les déontologues du secteur financier*

Ce sont les plus « professionnels », puisqu'il leur est délivré une carte professionnelle après examen... Leur mission est bien connue ; elle est définie et bordée par des textes réglementaires, quand ce ne sont pas des lois et ils sont généralement à la tête de services de déontologie très structurés et interviennent souvent par lignes de métiers.

### *Les cadres anciens dirigeants des filiales*

Ces cadres ont été remarqués et choisis parce que leur carrière s'est pour l'essentiel déroulée à l'international, souvent en tant que responsables de filiales étrangères. Les localisations lointaines sont toujours perçues par le Board comme des lieux plus risqués que d'autres, en raison de leur distance à l'égard des organes centraux de contrôle et, a fortiori, du risque de réputation qu'ils peuvent présenter. En conséquence, pour remédier à des dérives de comportement sujettes à sanction médiatique immédiate et sanction judiciaire différée, menaçant par ricochet l'intégrité globale du groupe, ces cadres filialistes réintroduisent au cœur de l'entreprise une façon élargie de concevoir la régulation des conduites et la prévention des risques.

### *Les magistrats*

Cette catégorie nouvelle, assez spécifiquement hexagonale de déontologues, compte une cinquantaine de membres. On observe que leur trajectoire professionnelle de magistrats de l'ordre judiciaire se caractérise par l'accumulation d'une expertise professionnelle acquise non seulement dans les tribunaux, mais également dans le cadre d'administrations ou de cabinets ministériels. Cette double expérience assortie d'un désir personnel d'exercer leurs compétences par une approche préventive des risques, a naturellement rencontré un écho favorable auprès des dirigeants d'entreprises françaises. Souvent placés « hors hiérarchie », ils valorisent leur savoir-faire au détriment d'une compétence spécialisée par l'apport d'une expertise judiciaire large. Réintégrées dans l'organisation de l'entreprise, les pratiques du juge sont ainsi reconverties en un capital de vertu civique qui permet d'orienter les stratégies de développement, dans le respect des lois et des déontologies professionnelles.

### **Leur rôle auprès des dirigeants de l'entreprise**

De la déontologie dans l'entreprise, ils ne doivent pas avoir une vision absolutiste : l'entreprise n'est pas et ne sera jamais le lieu de mise en œuvre des impératifs kantien. La déontologie professionnelle n'est pas la morale et le déontologue n'est pas un moraliste. Ses ambitions sont plus modestes, mais elles sont aussi plus opérationnelles. Il est le gardien des principes de bon comportement à l'interne entre salariés, comme à l'externe dans la relation client ou la relation concurrentielle et il doit veiller au bon respect des règles et usages professionnels, mais des règles et des usages repensés aux couleurs des exigences éthiques de l'époque.

Toutes les études démontrent également qu'à l'interne, son rôle est d'être un recours, un conseil et un analyste de situations complexes pour les plus hauts dirigeants de la firme. Il est

rare qu'il ait à décider solitairement, encore plus rare qu'il sanctionne. Ni DRH, ni directeur juridique, il intervient pourtant à la frontière de ces deux fonctions pour s'assurer de la bonne prise en compte des impératifs déontologiques ou réglementaires par leurs deux responsables, mais ne décide pas à leur place. Conseil des dirigeants, et souvent directement du président, il est aussi le recours possible du dirigé.

C'est ainsi qu'on assistera de plus en plus à la montée en puissance de son rôle dans la mise en place et le développement du *whistle-blowing*, outil essentiel de dévoilement de pratiques condamnables au sein de l'entreprise. Hier, c'était vers le délégué d'entreprise qu'on se tournait pour le faire ; aujourd'hui, voilà qu'on va vers le déontologue ou les correspondants du comité d'éthique de la firme, quand il y en a un : l'*aggiornamento* de notre vieux droit du travail suivra inévitablement et les effets juridiques des normes déontologiques en bousculeront bien des dispositions.

## Conclusion

À bien y réfléchir, tout ceci n'est, me semble-t-il, rien d'autre que l'expression du passage

d'une vision conflictuelle des relations sociales - celle qui régit encore notre Code - à une vision consensuelle de ces relations, largement fondée sur un nouveau management par les valeurs.

Ainsi, l'entreprise est-elle en train de gravir les différentes marches de la responsabilité : économique d'abord, puis juridique, ensuite éthique et enfin (pour certaines d'entre elles) philanthropique.

Au travers d'un système de management responsable qui la sécurise contre les risques encourus et conforte son approche *compliant* des marchés, elle veille, en s'appuyant sur ces nouveaux responsables, à accroître en permanence sa performance sociétale. Grâce à une démarche d'*accountancy*, c'est-à-dire de transparence et de reddition d'informations, elle maximise sa visibilité éthico-marchande, en s'appuyant sur les deux leviers d'une nouvelle architecture du contrôle des risques : les valeurs et la vision qui les sous-tendent, le dispositif de conformité mis en place et les hommes qui l'animent.

## Bibliographie

- Capron M., Quairel F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, coll. « Algorithme », La Découverte, 2004.
- Descolongs M., Saincy B., *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, La Dispute, 2004.
- Lipovetsky G., *Le crépuscule du devoir*, coll. « Folio Essais », Gallimard, 2000.
- Loosdregt H.B., *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise*, Insep consulting, 2003.
- Medina Y., *La déontologie : ce qui va changer dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2003.



# Le dirigeant et l'équité

Jean-Marie PERETTI

L'attente d'équité est vive et les dirigeants s'y réfèrent abondamment. Les codes de conduite, chartes d'entreprise et rapports annuels l'évoquent explicitement. Être une entreprise équitable et reconnue comme telle devient un objectif affiché. Le dirigeant doit identifier les enjeux liés à ce concept d'équité, connaître les conséquences financières et sociales d'une absence perçue d'équité, mettre en cohérence les discours et les actes. Il doit veiller au respect des règles de l'équité à travers l'ensemble des processus managériaux. Dans un contexte où les risques d'iniquité sont croissants, développer les pratiques équitables permet de restaurer la confiance. En période de pénurie de talent, être reconnu comme une entreprise équitable contribue à construire une image d'employeur attractive et fidélisatrice.

## Introduction

Pour répondre à cette attente d'équité, une réflexion théorique s'impose. La réflexion sur les différentes formes de justice conduit à identifier l'équité comme la justice reposant sur la prise en compte de la contribution de chacun. Elle distingue l'équité de diverses autres formes de justice distributives : la justice sociale, en application d'un principe social dominant, l'égalité stricte et les droits constitués en fonction d'un principe antérieur, la justice corrective, compensant une perte ou un gain...

Utilisée pour expliquer les comportements individuels et collectifs au travail, la théorie de l'équité éclaire la réflexion des dirigeants. Elle apporte des principes utiles pour asseoir les différentes politiques et pratiques de gestion des

hommes. Selon cette théorie, le salarié évalue sa relation d'échange avec l'entreprise, compare sa situation perçue avec un référentiel et agit pour corriger d'éventuels écarts.

## L'équité

Tout salarié a tendance à évaluer l'ensemble de ce qu'il apporte à son entreprise (sa contribution) et des avantages qu'il en reçoit (sa rétribution). L'évaluation de sa contribution peut intégrer des éléments très divers : résultats, expérience, formation et compétences, temps de présence, comportements, efforts, ancienneté... La rétribution est également évaluée dans ses multiples composantes, extrinsèques et intrinsèques, conditions de travail, perspectives de carrières et de progression, accroissement

des compétences, signes de reconnaissance, statut social. La rétribution intègre rémunération et reconnaissance.

Le salarié rapproche ces deux évaluations et détermine un rapport entre elles. Le ratio rétribution/contribution, dit « ratio d'équité », caractérise la relation d'échange salarié-employeur et sert de base aux comparaisons. Chaque salarié choisit des personnes avec lesquelles se comparer. Il construit des standards de comparaison en procédant à l'évaluation des contributions et rétributions des repères choisis. Il compare ensuite son ratio d'équité avec ces référentiels et ressent un sentiment d'équité ou de non-équité. Le salarié en non-équité agit pour rétablir l'équilibre. Il modifie sa contribution ou sa rétribution. Il peut aussi essayer d'agir sur la rétribution et contribution de celui ou ceux à qui il se compare. Démobilisation, non-qualité, rétributions pirates, non-coopération, dénigrement constituent des exemples d'actions correctives. La non-équité a un coût élevé.

Le choix des référentiels par le salarié est large. On peut donc distinguer de multiples formes d'équité :

- L'équité interne peut être interindividuelle (entre salariés occupant le même emploi), fonctionnelle (entre emplois différents dans la même fonction), collective (entre deux services, deux filiales, deux fonctions par exemple), générationnelle (entre classe d'âge), légale (comparaison avec les normes légales ou conventionnelles), intra-organisationnelle (entre l'ensemble des salariés de l'organisation).
- L'équité externe peut être inter-organisationnelle (lorsque la personne se compare à des salariés occupant des postes voisins dans d'autres entreprises), élargie (comparaison avec des personnes exerçant d'autres fonctions dans d'autres entreprises ; ses camarades de promotion par exemple), internationales (choix de référentiels internationaux), collective (l'ensemble des salariés d'une entreprise avec d'autres).
- L'équité avec soi lorsque le salarié réalise des auto-comparaisons. Elle peut être historique (comparaison dans le temps), idéale (comparaison avec sa notion du juste), attendue (comparaison avec les promesses implicites ou explicites de l'organisation).

Cette approche de l'équité correspond à une notion de justice distributive centrée sur des évaluations personnelles et subjectives. Or, le sentiment d'équité dépend de la confiance du salarié dans les processus de décision de l'organisation. Le concept d'équité processuelle enrichit et complète la théorie de l'équité. Au-delà du « combien », c'est le « comment » qui garantit un sentiment d'équité.

### Comment mettre en œuvre l'équité ?

La capacité des processus managériaux à favoriser une perception de justice repose sur le respect des règles de l'équité. Quatre principes guident le management de l'équité : garantir à chaque salarié une évaluation fiable de sa contribution ; favoriser l'accroissement de sa contribution ; définir et afficher les règles reliant contribution et rétribution (tout ce que salarié reçoit de son entreprise) ; garantir l'équité des décisions.

Garantir à chaque salarié une évaluation fiable de sa contribution impose une grande vigilance pour identifier, clarifier et mesurer les dimensions de ce qu'est la contribution du salarié. Évaluer convenablement les emplois et disposer d'une échelle des rémunérations fiable et actuelle, définir les critères de performance et évaluer les résultats sont des conditions de l'équité. On peut également considérer que le potentiel, les comportements, les efforts doivent être pris en compte et proposer une évaluation fiable. La qualité de l'évaluation dépend des outils, mais surtout des managers qui les mettent en œuvre.

Favoriser l'accroissement de la contribution mesurée donne au salarié le sentiment que l'entreprise lui permet d'obtenir la meilleure rétribution. Les décisions dans six domaines

- affectation, développement des compétences, enrichissement de l'emploi, bien-être au travail, moyens, statut - ont un fort impact sur le sentiment d'équité.

Définir et afficher les règles déterminant les différentes composantes de la rétribution globale et leur niveau, en fonction des mesures réalisées de la contribution et de son évolution, est essentiel. Le souci d'équité conduit à définir des règles qui nécessitent une interprétation minimale. La communication sur les règles doit limiter les ambiguïtés d'interprétation.

Garantir l'équité des décisions implique une formation des managers à la maîtrise de l'équité. Le comportement des managers a une incidence considérable sur les perceptions d'équité des salariés. La nécessaire transparence des règles repose sur une communication adaptée. Enfin l'audit des décisions permet de corriger les dérives fréquentes.

Enfin, pour réussir le management de l'équité, il est nécessaire d'identifier la diversité des attentes de chaque catégorie de salarié, de responsabiliser les managers et de désigner les architectes de l'équité (équipes RH, Comp&Ben, auditeurs sociaux). La diversité croissante des personnes qui travaillent pour l'entreprise se traduit par des attentes diverses, voire contradictoires. La perception de ce qui est juste n'est pas universelle. L'âge, le statut, la qualification, le sexe, la nationalité, sont des facteurs d'attentes hétérogènes. Il faut réduire les risques d'iniquité entre groupes. Aujourd'hui l'équité générationnelle présente des enjeux forts.

« *On trouve le bonheur en observant l'équité* » : cette formule de Petosiris est gravée depuis 2 300 ans sur le tombeau de Touna El-Gégel. Elle mérite d'inspirer le dirigeant, lors de la définition et la mise en œuvre de l'ensemble des politiques et pratiques managériales.

## Bibliographie

Greenberg J., « Organizational justice: Yesterday, Today and tomorrow ». *Journal of management*, vol 16, n° 2, 1990.

Igalens J., Peretti J.-M., « A propos de l'argent en GRH ». *Argent et Gestion*, Presse de l'Université de Toulouse, 2001.

Peretti J.-M., Roussel P., *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 2001.

Peretti J.-M., *Les clés de l'entreprise équitable*, Éditions d'Organisation, 2004.

# Éthique, cynisme et dirigeance

Jacques DELGA, Gilles VAN WIJK

L'étude tente de démontrer que l'éthique d'entreprise est une notion équivoque, qu'elle peut avoir plusieurs significations et que la conception qui semble l'emporter à l'analyse des chartes est une conception anglo-saxonne. Cette conception de l'éthique à caractère pragmatique est mal perçue. Elle est éloignée de notre morale traditionnelle. L'éthique d'entreprise se distingue, de plus, de l'éthique « dans » l'entreprise, tant la prédominance de la conception anglo-saxonne de l'éthique d'entreprise et la confusion d'ensemble génèrent une dangereuse perte de repères culturels moraux et juridiques. Il est de la responsabilité du dirigeant d'appréhender ces diverses notions pour éviter les malentendus.

Les chartes d'éthique d'entreprise se multiplient dans le monde. Elles tendent à devenir uniformes. Le modèle anglo-saxon sert le plus souvent de référence. Or, le droit ou la culture anglo-saxonne est fort distinct du droit ou de la culture romano-germanique. Ce qui est moral ou ce qui est autorisé dans certains pays ne l'est pas dans d'autres. Dès lors, il peut exister des incompréhensions ou des errements et, surtout, une confusion qui, paradoxalement, défait l'intention d'origine par la multiplicité et les contradictions dans les repères. Les incidences sur le plan sociologique ou juridique sont nombreuses. Il est nécessaire d'attirer l'attention du dirigeant sur ces diverses notions.

## Introduction

L'éthique est à la mode. Praticiens, consultants, chercheurs et enseignants s'y intéressent. C'est probablement, en soi, déjà un signal : les valeurs morales à la base de l'éthique ne vont-elles pas de soi, ne sont-elles pas partie de notre identité ? Pourtant, le « souci éthique » s'est manifesté il y a plus de quinze ans déjà, marqué notamment par l'énorme don reçu à l'époque par l'université Harvard pour une chaire d'éthique - qui devenait paradoxalement très attrayante. Or, malgré d'innombrables ouvrages sur le sujet, de cours d'éthique inscrits dans les curricula des MBA, et de réels efforts de con-

trôle et de transparence des entreprises, les comportements cyniques qui ignorent sciemment les valeurs morales sont nombreux au plus haut niveau, tant en Europe qu'aux États Unis.

Les dispositions éthiques (codes, chartes, pratiques, etc.) se multiplient dans les entreprises. Il est de la responsabilité du manager dirigeant d'appréhender au mieux ces notions qui ne sont pas toujours édictées à son initiative. Qu'est-ce que l'éthique d'entreprise ou, plus précisément, que veut-on évoquer, lorsqu'on aborde ainsi le sujet ? Cette étude désire être un constat sur l'éthique d'entreprise, plus qu'une

pensée générale purement philosophique. Il convient d'examiner ce qu'est aujourd'hui l'éthique d'entreprise, plus que ce qu'elle devrait être. L'éthique d'entreprise peut-elle se confondre avec l'éthique dans l'entreprise ou existe-t-il une opposition ? Une absence d'éthique dans l'entreprise serait elle-même le corollaire de l'éthique d'entreprise ? Enfin, n'existe-t-il pas en France et dans les pays de droit romano-germanique (pays majoritaires dans le monde), au nom de « l'éthique d'entreprise », une perte de valeurs et de repères du fait même du caractère anglo-saxon de cette éthique souvent imposée pour le profit des actionnaires ?

### Questionnement sur l'éthique d'entreprise en France

La notion d'éthique liée à celle d'entreprise suscite des débats qui opposent implicitement les philosophes, qui majoritairement contestent l'existence même d'une éthique d'entreprise et un certain nombre de sociologues, gestionnaires ou praticiens, qui pensent différemment. S'il y a une éthique d'entreprise, c'est donc qu'il y a aussi une éthique différente en dehors de l'entreprise ? Deux poids et deux mesures ? Ce n'est certes pas l'idée des classiques, et il est donc logique de voir dans l'éthique d'entreprise un concept à part entière, distinct de l'éthique des philosophes. Sur cette même distinction s'opposent, d'une certaine manière, ceux qui ont une vision nationale à ceux qui ont une vision internationale et plus encore ceux qui ont une conception romano-germanique de l'éthique à ceux qui désirent faire prédominer la conception anglo-saxonne.

#### *Deux conceptions*

Il existe une vision différente de l'éthique selon la société. Il s'agit en France, ou plus largement en Europe continentale, d'une notion morale liée usuellement au désintéressement. Selon Kant (1), il ne suffit pas qu'une action soit conforme à une valeur morale pour qu'elle soit éthique il faut de plus qu'elle ne soit pas accom-

plie par intérêt. Mais cette conception de l'éthique n'a pas son équivalent dans toutes les sociétés. Des valeurs peuvent aussi être reconnues sans aucune particularité religieuse ou culturelle (le bien d'autrui). Il n'est pas d'éthique là où certaines valeurs dites universelles (*cf.* Kant) sont touchées (?). Pourtant, il existe des pays, les États-Unis notamment, où l'écrit domine l'usage : des valeurs comme l'honnêteté, le courage, la solidarité doivent être codifiées pour être pris en compte. Ainsi, l'éthique d'entreprise, à l'instar du droit ou de la justice n'est pas aussi strictement liée à la conscience, n'est pas véritablement une figure symbolique de la morale, n'est pas même nécessairement liée à de grands principes. On plaide en droit américain « coupable », non parce qu'on se sent coupable d'un vol mais par ce qu'on désire mettre un terme à une enquête qui risque d'aboutir non seulement à la découverte d'un vol mais aussi d'un crime. On plaide aussi coupable parce que même innocent, non coupable, on craint les risques d'une sanction supérieure faute de pouvoir prouver son innocence au regard de lourdes présomptions. On plaide à l'inverse « non coupable » non parce qu'on est innocent, mais parce que les preuves de la culpabilité ont peu de chance d'être établies. Le droit anglo-saxon est presque étranger au bien et au mal. Il en est de même de l'éthique d'entreprise. L'étude d'une charte éthique est à cet égard tout à fait révélatrice : on y trouvera des obligations auxquelles les salariés doivent se plier, notamment des engagements confinés à la délation. Or, l'obligation dans laquelle se trouvent les salariés n'est pas simplement morale : à leur entrée dans l'entreprise, ils doivent signer cette charte. La démarche est pragmatique et utilitariste. On ne défend pas aux États-Unis l'environnement pour des raisons de conscience mais pour limiter les indemnités à payer pour cause de pollution. Le caractère houleux des débats sur la notion *d'éthique d'entreprise*, peut être à notre sens expliqué à la lumière de la confusion entre l'éthique inspirée par des valeurs morales, et l'éthique inspirée par

la performance dans le strict respect des lois et des chartes. Ainsi, selon André Comte-Sponville, il n'existerait pas « d'éthique d'entreprise » car la notion suppose par nature un caractère désintéressé du groupement.

Toutefois, de nombreux auteurs et praticiens européens, proches du monde de la gestion, s'ils ne déniaient pas que l'entreprise dans un pays capitaliste ait pour but premier le profit (ce qui n'est selon eux qu'un constat et non une critique) et non la morale et la vertu ont une approche sensiblement distincte. Ils estiment qu'une éthique spécifique à l'entreprise ou éthique d'entreprise, peut se dégager à travers de règles concrètes. Ils soulignent à titre d'exemple, qu'à l'intérieur même de l'entreprise, les valeurs souvent préconisées concernent non seulement le respect du client, le client est roi, mais aussi le sens des responsabilités, la réalisation de soi, la transparence, la rigueur, la confiance, l'effort, l'intégrité, le professionnalisme, tant dans la technicité que dans le comportement et naturellement la loyauté, l'intégrité, le respect de l'environnement etc.

Par conséquent, tant en Europe qu'aux États-Unis, l'éthique d'entreprise à laquelle les chartes d'éthique font référence est donc fort éloignée de notre morale traditionnelle. Cette éthique dite d'entreprise est une éthique visant essentiellement un résultat pragmatique plus qu'une éthique de conviction fondée initialement sur la nécessité générale de faire triompher le bien. Le client est roi, ne tend à favoriser que le consommateur solvable. La signification de cette éthique d'entreprise est de la sorte distincte de l'éthique chère à Spinoza. Elle ne remplace pas la morale mais n'exclut pas nécessairement toute idée de morale. C'est cela sans doute qui génère des équivoques. Il s'agit d'une sorte de mélange entre le respect d'un certain principe de moralité et l'intérêt de l'entreprise, les deux n'étant pas nécessairement incompatibles. Nombreux sont les auteurs d'inspiration anglo-saxonne qui motivent le respect de l'éthique par les profits qu'il permet-

trait. Il s'agit pour reprendre l'expression de certains philosophes d'une « morale de l'intérêt bien entendu ».

### *Une notion essentiellement anglo-saxonne*

Les codes éthiques anglo-saxons se sont répandus d'autant plus naturellement en France que ces derniers se présentaient depuis longtemps sous forme écrite, et le management américain fait incontestablement figure de référence. L'hégémonie de la langue anglaise et la prédominance des marchés financiers américains ont engendré dans les milieux des grandes entreprises cotées en bourse, une adoption des standards américains et de ce fait plus ou moins de la culture anglo-saxonne. Les dispositions françaises destinées à promouvoir l'éthique d'entreprise sont de même inspiration en matière de gouvernement d'entreprise, traduction approximative de *corporate governance*. Elles ont pour origine le modèle anglo-saxon. Elles sont autant, si ce n'est plus, destinées à sécuriser les investisseurs potentiels et à développer une image favorable de l'entreprise qu'à améliorer véritablement le contrôle et la transparence et surtout la moralisation de l'entreprise (sur ce sujet infra).

La conception d'une éthique codifiée anglo-saxonne, à l'américaine, c'est-à-dire d'une absence d'éthique de principe n'est pas toujours perçue. Il existe un flou. Il serait sain de faire connaître ou reconnaître au personnel d'une entreprise à visée dite internationale l'absence s'il y a lieu de mariage possible des cultures ou d'une culture de synthèse et les raisons d'une orientation, d'un tel choix concernant l'« éthique d'entreprise ». À défaut de clarifier aux parties directement concernées, pourtant tendues vers un même but, la forme d'éthique applicable, une incompréhension voire un manque de confiance surviendra inévitablement, suscitant des comportements calculateurs exclusivement inspirés par l'intérêt personnel. Ce n'est pas tant l'éthique à l'américaine qui est contestable,



que l'absence de résistance ou surtout l'inconscience d'une soumission à une conception d'une éthique anglo-saxonne fort différente de la nôtre.

### Questionnement sur l'éthique dans l'entreprise

Les dispositions relatives à l'éthique d'entreprise sont essentiellement diffusées pour assurer la sécurité des investisseurs. Les salariés mais aussi souvent les dirigeants sont le plus souvent les assujettis. Ces dispositions éthiques sont enfin à l'analyse, plus instrumentales et faussement moralisatrices que morales.

#### *Des directives éthiques imposées aux salariés comme au management*

Les directives éthiques (chartes, codes ou dispositions en matière de *corporate governance*) sont émises par le pouvoir dominant. Aux États-Unis et dans les autres pays anglo-saxons, le rôle des actionnaires est considérable, alors qu'en France l'intérêt social ne se confond pas avec le seul intérêt des actionnaires. L'éthique d'entreprise d'origine anglo-saxonne est un moyen général de gouvernement pour les actionnaires, y compris en France. Il existe par ce biais une remise en cause des normes et hiérarchie sociales et juridiques. Elle est manifeste depuis les années 1980 notamment. La volonté de maximisation de la valeur, l'action (les start-up en sont exemple), le désir de lutter contre certaines dérives managériales ont contribué à multiplier des dispositions dites éthiques prises essentiellement sous la pression des actionnaires. Non seulement les salariés, mais aussi les managers dirigeants, sont soumis à de telles sujétions, alors même que l'actionnaire, fût-il majoritaire, n'a jamais été considéré comme ayant un pouvoir juridique de décision qui n'appartient qu'au représentant régulièrement élu.

Les dispositions françaises en matière de gouvernement d'entreprise (ex. : rapports Bouton,

Viénot) mettent en relief d'une certaine manière cette volonté de maintenir le contrôle des actionnaires sur les dirigeants. La clé de voûte du système a été ainsi la désignation d'administrateurs indépendants.

#### *Des chartes dites « éthiques » plus moralisatrices que morales*

La charte éthique émet dans le meilleur des cas des prescriptions moralisatrices à l'encontre des salariés. On ne prône pas le respect du client en tant qu'homme, mais en tant que porteur de capitaux tant il est vrai que l'entreprise respectera plus celui qui est solvable que celui qui est insolvable. La charte présente non seulement le danger de faire prédominer une éthique d'entreprise sur la morale mais encore sur le droit. Elle se substitue illégalement parfois aux dispositions législatives (nomination en France d'administrateurs indépendants par exemple).

En pratique les chartes éthiques privilégient souvent la transparence qu'elles imposent aux dirigeants. On ne saurait le reprocher. Mais le danger d'une telle focalisation est d'oublier l'essentiel sur le plan moral. Mettre en avant la transparence des rémunérations ou des indemnités d'éviction du P-DG c'est omettre ou refuser toute réflexion sur le montant particulièrement élevé de la rémunération d'un P-DG ou sur le caractère illégal des dites indemnités d'éviction, même en cas de révocation sans faute. Prôner de même la transparence par la nomination d'un administrateur indépendant, c'est oublier qu'en France la notion juridique d'administrateur indépendant n'existe pas. Où est vraiment la morale ? Où est même le droit ?

#### **Une dangereuse perte de repères juridiques, culturels, moraux**

La prédominance souvent peu explicitée de la conception éthique anglo-saxonne génère une perte de repères et une absence de pensée profonde, mais aussi une traduction juridique impossible.

### *Le danger d'une perte de référence aux valeurs juridiques traditionnelles*

Du fait de la mondialisation et de l'assujettissement au modèle anglo-saxon, l'éthique d'entreprise se développe dans toute entreprise, quelle que soit sa localisation géographique. Or, c'est bien l'actionnaire et le dirigeant qui seront les inspirateurs de tels codes, assistés sans doute de cabinets spécialisés et probablement des salariés qui seront sollicités opportunément. Le danger est alors de suivre des cheminements peu conformes au droit national, voire au droit local, et de conduire ainsi à des dispositions contraires aux dispositions juridiques de chaque État, faute d'un droit uniforme international. Entre les valeurs morales propres à une société et les dispositions juridiques en vigueur, on voit donc apparaître un troisième corps d'obligations, ni morales ni légales qui génère la confusion et qui engendre la désaffection ou le cynisme. Il existe de la sorte des risques de poursuites judiciaires civiles ou pénales du fait même du suivi des règles éthiques.

Ainsi, par exemple, le droit français ne reconnaît pas la possibilité d'existence d'une catégorie spéciale d'administrateur, dit administrateur indépendant, alors même que les agences mondiales de cotation des entreprises se réfèrent essentiellement à cette appellation pour classer de manière éthique les sociétés. Il est dès lors paradoxal et même trompeur de se fier à de telles classifications. La désignation, en France, d'administrateurs indépendants (cas fréquent dans les grandes entreprises cotées, sans doute pour des raisons marketing) n'est pas sans risque juridique :

- soit ces administrateurs sont des administrateurs, élus dans les mêmes conditions avec les mêmes pouvoirs, mais alors ils ne sauraient représenter en droit français une catégorie à part (les soi-disant administrateurs indépendants) ;
- soit ils ne sont pas administrateurs (il est possible de les assimiler au mieux à des censeurs) et n'ont pas de droit de vote au

conseil, sauf à encourir et faire encourir un certain nombre de risques (violation du secret de délibérations, annulation éventuelle des décisions prises au conseil, responsabilité spécifique du dirigeant les ayant nommés au conseil, etc.).

De même, la notion d'abus de biens, qui existe dans de nombreux pays européens, est quasi inexistante dans les pays anglo-saxons et la conception de l'intérêt social est différente. Enfin, si les indemnités d'éviction des P-DG mandataires sociaux sont en principe, en tant que telles, illicites en France, ce n'est pas le cas aux États-Unis.

### **Une perte de référence aux valeurs morales et culturelles traditionnelles**

La perte de référence est paradoxalement causée par l'éthique d'entreprise. En effet, celle-ci engendre une confusion dans les esprits non préparés à une réflexion sur l'éthique. L'éthique, l'éthique d'entreprise et l'intérêt des actionnaires semblent se répondre de façon cohérente et se légitimer. Le salarié souhaite y souscrire, plutôt que de porter un quelconque jugement. En quelque sorte, il suspend son jugement et il fait confiance au dirigeant qui est supposé être éclairé. D'ailleurs, les cas de contestation, où un salarié dénonce les agissements nuisibles à la santé publique de son entreprise, peuvent être reconnus, mais le code du travail en France ne prévoit pas la protection du salarié qui dénonce une fraude commise par son entreprise. Pour les cyniques, l'adhésion à la morale traditionnelle ou à des valeurs précises explicitées se fait de façon calculée et favorise une lutte des clans, où les arrivistes finissent par prendre le dessus. On obéit à l'éthique comme on obéit au parti ou à la loi du plus fort. Les plus jeunes adhéreront plus aisément, naïvement ou par calcul, provisoirement du moins. Les plus anciens perdront leur motivation et choisiront la désaffection ou le cynisme désabusé. Un pragmatisme abusif, où le quantitatif et le marketing priment sur la qualité, risque de finir par prédominer.

## Conclusion

Ce n'est pas tant l'hégémonie américaine qui est problématique que l'incapacité à réagir, alors qu'il s'agit, en matière d'éthique, d'un problème qui est aussi culturel. La perte de repères qui provient de la domination d'un modèle pragmatique dans un environnement où les valeurs traditionnelles sont encore revendiquées, sans toujours être comprises, rend la vie des affaires cynique : « *une fausse Aufklärung (prise de conscience de notre qualité humaine) où l'acteur croit savoir que les valeurs traditionnelles sont dépassées, sans avoir rien à y mettre que l'intérêt personnel* (Sloterdijk) ». Cette incapacité malmène nos propres traditions, notre propre culture, nos propres lois, nos propres conceptions.

À notre sens, l'éthique d'entreprise, dans le cadre d'un système capitaliste, devrait s'imposer en premier lieu, et peut-être exclusivement, aux associés, puisqu'ils ont seuls le pouvoir de vote dans les assemblées. Nous sommes très loin de la conception usuelle anglo-saxonne de l'éthique d'entreprise, prônée actuellement et imposée aux dirigeants comme aux salariés.

## Conseils synthétiques et opérationnels

En cas d'élaboration ou d'application de dispositions ou de chartes éthiques, nécessité :

- d'informer le personnel sur le but poursuivi, l'esprit et le pragmatisme éventuel de la charte afin d'obtenir une meilleure adhésion ;
  - de ne pas se référer systématiquement aux chartes étrangères du fait d'une culture pouvant être différente ;
  - de ne pas copier systématiquement l'exemple anglo-saxon ou étranger, du fait d'une législation qui peut être plus libérale, mais en contradiction avec notre législation ;
- À titre d'exemples, concernant : de prendre en considération le droit national, à défaut de droit international uniforme.
- les golden parachutes ou les indemnités de révocation du P-DG, même en l'absence de faute, sont interdites en France, à la différence des Etats-Unis ;
  - les administrateurs indépendants, clés de voûte des dispositions éthiques, en matière de gouvernement d'entreprise, il faut distinguer les vrais administrateurs indépendants des faux administrateurs indépendants qui ne peuvent avoir droit de vote ou participer au conseil (secret des délibérations) et s'apparentent alors à des conseils ou des censeurs.
  - la désignation d'administrateurs indépendants, en France, il faut respecter les conditions légales relatives à la nomination des administrateurs (élection, révocation, nombre limité, âge, incompatibilités) ;
  - les cotations des agences de notation qui ne prendraient pas en considération les droits locaux ou nationaux, notamment en matière d'administrateurs indépendants, et se limiteraient à un décompte formel, la prudence, voire la méfiance, est de rigueur.

## Bibliographie

- Cercle éthique des affaires, *Entreprise éthique*, Éthique éditions, 2003 et 2004.
- Comte-Sponville A., *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, 2004.
- Kant E., *Fondement de la métaphysique des mœurs* (1785), trad. V. Delbos, Delagrave, 1977.
- Pesqueux Biefnot Y., *L'éthique des affaires*, Éditions d'Organisation, 2002.
- Spinoza, *L'éthique*, œuvres complètes (1677), Gallimard, 1955.
- Sloterdijk P., *Critique de la Raison Cynique*, Christian Bourgois, 1987.

# Pour une éthique du dirigeant

Dom Hugues MINGUET

L'éthique est l'art du comportement juste. Elle nécessite à la fois un travail intérieur et une capacité de relation. La relation à l'Autre nous invite à un positionnement éthique qui met l'accent sur la liberté, la conscience ou la vérité. Route étroite, elle vise à la fois le bien de la personne et celui de la communauté. La question éthique « qu'est-ce que je fais de l'Autre ou avec l'Autre ? » est l'enjeu de toute relation.

## Introduction

La question éthique fondamentale, que nous venons d'émettre, doit être posée à tous les niveaux de la réalité : le mesurable ou technoscientifique, le juridico-politique et l'organisationnel, la qualité des comportements et la qualité des finalités.

Faut-il distinguer morale et éthique ? Le mot « morale » vient du latin et traduit le mot grec signifiant « éthique ». Les philosophes utilisent l'un ou l'autre mot, parfois en les distinguant. Aristote se réfère à l'éthique, on parle de « morale kantienne », Emmanuel Lévinas fera de l'éthique la philosophie première, tandis qu'André Comte-Sponville voit dans la morale l'ordre du permis ou du défendu et dans l'éthique l'ordre de l'amour. Formellement, aucune distinction ne s'impose. Derrière le mot « éthique » se profilent deux mots grecs *Ethos* et *Itos*.

*Ethos* signifie le comportement juste, *Itos*, la tenue de l'âme. L'éthique a deux versants, une face interne qui est l'enracinement dans des valeurs et dans des vertus : elle relève d'une jus-

tesse et d'une fidélité envers soi (*Itos*), et une face externe qui est le comportement juste avec qui nous sommes en relation : l'autre, la matière, l'environnement, le marché, le concurrent (*Ethos*)...

## L'éthique : contrainte culturelle ou nécessité interne ?

Beaucoup pensent actuellement que l'éthique serait une dimension de la culture et une contrainte sociale. Si nous réfléchissons à la dimension de l'être, la nôtre, celle d'autrui (ontologie), nous devons constater que nous sommes des « êtres de relation ». Nous avons une dimension personnelle, un « Je », qui fait que nous sommes uniques et en même temps, nous sommes constitués dans notre être même comme être de relation. La sexualité, au sens le plus large du mot, nous situe dans l'être comme des êtres de complémentarité, des êtres de communion. S'il en est ainsi, l'éthique n'est pas extrinsèque à l'homme, mais bien plutôt intrinsèque à l'homme. Dès que je me perçois comme être de relation se pose à moi la question du

comportement juste envers moi (*Itos*) et envers l'autre (*Ethos*)...

### *L'éthique est-elle universelle ?*

La plupart des philosophes jusqu'à Habermas ont considéré l'éthique comme universelle. Habermas voit dans l'éthique une notion liée à l'évolution et à la survie de l'espèce. Une société se doterait des règles et des comportements qu'elle jugerait nécessaires à sa survie. Cette position est séduisante, mais elle peut justifier les totalitarismes, les génocides : la société sans référence morale supprimerait ce qui, à ses yeux, menacerait sa survie. Pourquoi Aristote, Cicéron, Thomas d'Aquin, Kant ou Bergson croyaient à une éthique universelle ? Il faut constater d'abord qu'il existe des universaux. Platon distinguait quatre universaux : le Beau, le Bien, le Vrai, le Juste. De manière pratique, nous nous accordons sur des concepts universels, par exemple : le genre humain. Nous trouvons des constantes, par exemple : l'art, la politesse, la loi.

Pourquoi y a-t-il alors des pratiques différentes ? Le bakchich serait-il licite en telle partie du monde et illicite ailleurs ? Nous n'avons d'accès à l'universel que dans l'expérience du particulier. Je ne puis parler du Beau en général, mais devant un paysage, une fleur, un homme, une femme, un enfant, nous faisons l'expérience concrète de la beauté.

En second lieu, l'universel se décline dans du culturel. Si l'éthique est universelle, le culturel a bien des visages. Prenons pour exemple la politesse, notion universelle que nous trouvons sous toutes les latitudes, elle sera déclinée de manière différente et parfois opposée à Hong-Kong ou à New York, ou à Lima. Ainsi un japonais, par considération pour son interlocuteur, évitera de soutenir son regard, tandis qu'un français le fera pour indiquer à son hôte combien il est important pour lui. Politique universelle, incarnation culturelle différente, le culturel se décline ensuite dans le personnel... ma manière propre d'exprimer, d'incarner des valeurs universelles.

## Que cherche l'éthique ?

### *Les deux biens*

L'éthique poursuit deux biens : le bien de la personne, le bien de la communauté. Cette finalité duale est en soi un élément de discernement dans les choix éthiques auxquels nous sommes confrontés. Le plus souvent, nous aurons à voir comment chercher le bien de l'un et de l'autre, comment les harmoniser, les concilier, les tenir ensemble - la personne, mais pas au détriment de l'équilibre du groupe ; l'intérêt général, mais non sans le respect des personnes - le comportement éthique conduira à maximiser les opportunités, les conséquences positives pour la personne et la communauté humaine concernée et à minimiser les risques ou les conséquences négatives. La question éthique la plus difficile à résoudre est de savoir où s'arrête le service de la personne, lorsque l'on parle de communauté est-ce l'entreprise, le bassin d'emploi, le pays ? Et où s'arrête la communauté ?

D'une certaine manière, la responsabilité est en soi illimitée, si l'on admet que l'on est pour l'essentiel responsable de ses actes, mais où s'arrêtent raisonnablement les droits et les devoirs de chacun dans l'acte d'entreprendre ?

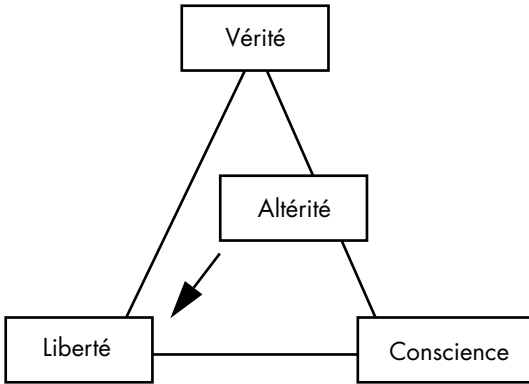
L'éthique pourrait être comparée à un attelage à deux chevaux. Il faut faire galoper ensemble bien de la personne et bien de la communauté. La route est étroite et bordée de fossés. Si nous privilégions exclusivement le bien de la personne, nous tombons dans le fossé individualiste ; si nous ne visons que le bien de la communauté, au détriment du service des personnes, nous tombons dans le fossé totalitaire.

### *Quatre manières de voir l'éthique*

Dans notre recherche éthique, nous voulons et cherchons le bien de l'autre avec un grand A, qu'il soit une personne ou un groupe. Nous pouvons constater que trois instances interviennent dans la rencontre de l'autre : une liberté, ma conscience, et une recherche de ce qui est

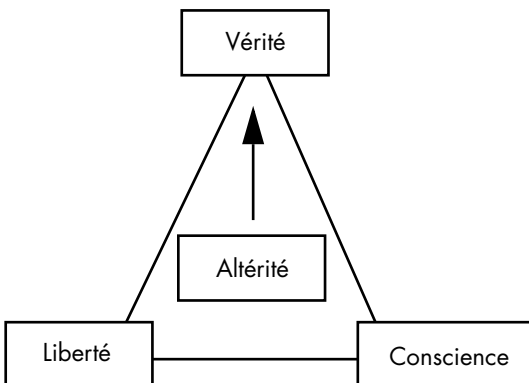
juste, de ce qui est vrai. Recherchons le triangle d'or de l'éthique.

Figure 32 : l'éthique ou la morale libertaire



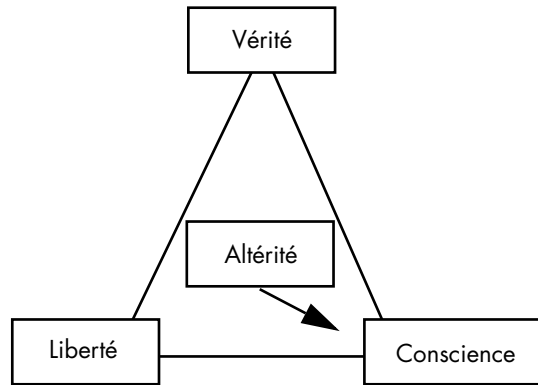
La morale libertaire donne le primat à la liberté. Elle y est souveraine et constitue même un absolu. Elle absorbe en ce cas conscience et vérité qui s'identifient à ma liberté : « À chacun sa vérité », dira le tenant de cette morale. L'option est séduisante, mais on perçoit que la liberté peut devenir une totalité. En ce cas, si une liberté prime sur tout, l'autre devra s'y plier ou sera exclu. C'est le mot de Sartre : « L'enfer, c'est les autres ». L'autre est celui qui vient faire ombre à ma liberté. Attrayante au départ, la morale libertaire peut devenir très vite une anti-éthique. La vérité elle-même devient totalement relative à ce qui me plaît... Il n'y a plus d'altérité...

Figure 33 : l'éthique de la rigueur



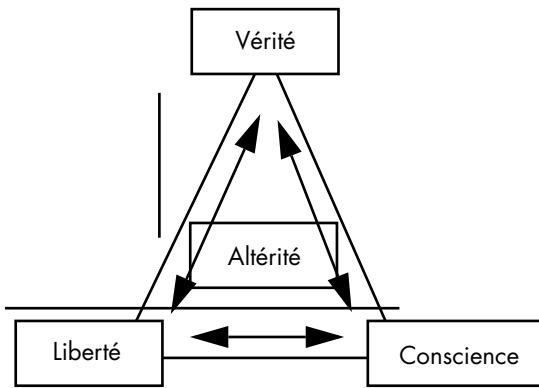
Dans Cette éthique morale, on privilégiera la vérité. Puisque la vérité est vraie, elle doit s'imposer à tous. C'est la morale des totalitarismes et des intégrismes, qu'ils soient politiques, religieux ou laïcs. La vérité subjugue la liberté et la conscience qui n'ont plus d'espace pour se déployer. Il va de soi que la vérité n'est pas tant dans ce modèle une recherche constante, comme elle devrait l'être si l'on veut lui rester fidèle, mais un dogme auquel il faut adhérer. C'est l'éthique du « Je ne veux voir qu'une tête »... L'autre n'a plus de place, si ce n'est de souscrire un contrat d'adhésion.

Figure 34 : l'éthique du « Je ressens »



Cette morale privilégie le pôle conscience dans la rencontre avec l'autre. Cependant, il ne s'agit pas d'une conscience morale, mais plutôt d'une intuition charismatique ou affective... « Je ressens pour vous ce qui est bon »... C'est la morale des gourous, des mouvements sectaires et des manipulateurs. Plus de place pour une vérité objective ou une liberté qui se positionne en conscience devant vous. Votre liberté est invitée à se plier à mes intuitions qui se présentent à vous comme une vérité bonne pour vous.



**Figure 35 : l'éthique et l'altérité préférée**

Si les trois morales décrites montrent une tendance à rendre captive deux pôles au profit du troisième. Y a-t-il une éthique qui respecte l'autre ? C'est celle de l'altérité préférée. Dans cette approche, je privilégie la rencontre et le respect de l'autre. Elle doit mettre une tension égale entre une vraie liberté, une conscience affermie et une authentique recherche de la vérité. Ces pôles vont constituer un chemin : ma liberté par ma conscience recherche la vérité, la vérité éclaire ma conscience qui informe ma liberté. Dans ce cas, la liberté n'est plus une liberté de tout faire, ma conscience est un lieu de disponibilité, d'accueil et de recherche de la vérité, la vérité n'est plus un dogmatisme, mais une lumière recherchée pour guider mon chemin. Cette morale est celle de l'altérité préférée, car dans le positionnement éthique, je ne puis que proposer ce que je crois être une vérité à une conscience et à une liberté. C'est la seule morale qui permette une rencontre vraie et un cheminement des parties prenantes dans un grand degré de maturité.

### *Le curseur*

Souvent un processus éducatif invitera à privilégier telle ou telle approche morale. Ainsi, on optera pour la morale libertaire, lorsque les

interlocuteurs sont dans un chemin d'autonomie et qu'ils ont à expérimenter, à développer leur responsabilité personnelle. La morale de la rigueur permettra, dans d'autres cas, des normes, des repères intangibles, de donner sécurité et protection aux acteurs, ce que font souvent les codes d'éthique, en définissant les règles du jeu et les sanctions qui y sont assorties. La morale ou le management de la surconscience pourra ponctuellement être utilisée pour développer l'intuition juste, elle sera alors à confronter à la vérité et à la liberté des acteurs.

Ainsi se posera la question d'où mettre le curseur. Une véritable éthique le poussera vers l'altérité préférée, non sans s'attacher à développer des pôles dans une visée d'éducation de la liberté, de formation d'une conscience droite et d'une authentique recherche de la vérité

### **Le processus des décisions complexes**

L'éthique risque d'être un simple habillage, une cerise sur le gâteau si elle n'est pas introduite à chacun des niveaux logiques des décisions complexes. Ces niveaux sont des niveaux de réalité qui sont tous à prendre en compte et dans lesquels se jouent des enjeux éthiques.

La grille proposée est à la fois un instrument pour construire, mais elle est aussi un instrument de diagnostic, lorsqu'il y a un dysfonctionnement éthique, de manière à discerner rapidement sur quel niveau, il convient d'agir et de corriger. Quatre niveaux de réalité doivent être intégrés :

- le technique et le scientifique (niveau 1) ;
- le juridico-politique et l'organisationnel (niveau 2) ;
- la qualité des comportements (niveau 3) ;
- la qualité des finalités (niveau 4).

### *Niveau 1 : le techno-scientifique ou l'ordre du mesurable*

Dans toute décision intervient la dimension du mesurable ou du technique. Ce sont les

aspects comptables et financiers de l'entreprise, les techniques, les savoir-faire, la recherche et développement ; la question du flux, *etc.* Dès ce niveau se jouent de fortes responsabilités éthiques : vérité des comptes pour qu'ils reflètent une image compréhensible et réelle de l'activité ; responsabilité quant à l'impact des techniques sur la sécurité, l'environnement, la santé physique, psychique ou morales des utilisateurs ou des personnes qui seront affectées de près ou de loin par l'activité ou le produit.

Dans ce premier niveau, on se posera la question : qui sera affecté par mes choix techniques et quelles seront les conséquences de mes choix ? On le voit, dans ce positionnement éthique, nous prenons en compte les personnes affectées par notre activité proche ou lointaine et qui éventuellement ne peuvent rien pour nous en positif, ou contre nous en négatif...

### *Niveau 2 : le juridico-politique et l'organisationnel*

Toute entreprise agit dans le cadre de lois nationales ou internationales : droit des sociétés, du commerce, du travail, droit civil ou pénal, droit fiscal, droit international ou réglementation... L'éthique invite à prendre en compte ce cadre législatif et réglementaire pour assurer une bonne citoyenneté à l'entreprise. Le légal pourtant n'est pas forcément moral.

Ce niveau inclut aussi l'organisation. Le type d'organisation, la qualité du management, le choix des principes et des outils de management doit être mis en cohérence avec la visée éthique. Si la responsabilité est toujours *in fine* personnelle, on peut concevoir que certaines structures ou organisations soient des structures de dégradation du bien commun, soit par leur objet propre, soit par leurs pratiques. L'organisation favorise ou oriente plus ou moins le vécu éthique des personnes qui y collaborent. Un travail d'alignement, de mise en cohérence est nécessaire entre les principes et la visée éthique et les interfaces de l'entreprise. Si une entreprise par exemple valorise les com-

portements qui prennent en compte des biens de la communauté et a fait le choix de rémunérations fondées sur la performance personnelle, elle se mettra dans des contradictions internes et échouera dans son souci de favoriser le service du bien de tous.

Ainsi, les valeurs doivent être vécues dans tous les lieux où l'entreprise est en relation *ad intro et ad extra*.

Les principes et outils de management, le type d'organisation, de partage du pouvoir devront être choisis pour leur aptitude à réaliser l'une des vocations de l'entreprise : générer de la valeur, mais aussi pour leur capacité à favoriser et faciliter des comportements justes. Prenons l'exemple de l'éthique des achats, question souvent délicate en raison des nombreuses sollicitations, séduction et pression auxquelles sont soumis les acteurs.

De grandes entreprises se sont dotées d'éléments pouvant structurer l'organisation de manière à éviter des dérives. Tel grand de l'informatique a mis en place des instruments à plusieurs niveaux.

### **Les objectifs généraux de l'entreprise**

L'organisation doit conduire ses affaires avec une honnêteté et une intégrité sans compromission et que l'on doit attendre des salariés d'adhérer à un standard très élevé d'éthique des affaires et que viser moins est inacceptable. La même entreprise conçut par la suite un guide de la pratique des affaires définissant la responsabilité de chaque employé vis-à-vis de l'entreprise et des tiers (autres entreprises, concurrents, obtention d'information sur les concurrents, propos tenus sur la concurrence, relation avec les distributeurs, les fournisseurs, les marchés publics).

L'adhésion à ces valeurs et ces comportements fait partie du contrat de travail.

### **Les critères de discernement**

L'entreprise n'en reste pas à des vœux pieux. En matière de politique des achats, elle

donne des critères clairs et ordonnés, en l'occurrence résumés par une règle T Q R D C B E (en anglais).

T = Technologie, Q = Qualité, R = Réactivité, D = Délais, C = coûts, B = Adhésion du fournisseur au *Business ethics* ou *business conducts*, E = Respect de l'environnement

L'encadrement des achats est donc réalisé par des principes directeurs de discernement.

### Organisation

L'entreprise identifie pour ses gros achats des experts techniques et des acheteurs de différents pays qui ont des intérêts assez diversifiés, voire divergents, pour assurer la plus grande objectivité et éviter toute collusion. Le même groupe est chargé d'évaluer de manière très régulière (trimestrielle) les fournisseurs et de réviser les pourcentages alloués à chacun d'entre eux.

### Sanction

En dernier lieu, l'entreprise est impitoyable sur tout manquement ou transgression des règles éthiques. L'action sur ce niveau 2 est parfois un choix collectif réalisé par plusieurs entreprises ou branche d'activité. Pour moraliser certains marchés, par exemple le marché russe, et échapper aux phénomènes maffieux, plusieurs compagnies multinationales se sont concertées pour imposer des contrats avec des règles éthiques communes, pensant que leur poids respectif conjugué pourrait avoir un effet significatif sur l'assainissement de la pratique des affaires. Ceux-ci ne peuvent se substituer à l'engagement des acteurs.

### Niveau 3 : la qualité des comportements

Le troisième niveau de la construction d'une éthique opérationnelle est la qualité des comportements. Nous venons de voir que l'organi-

sation pouvait y apporter sa contribution par la définition de principes, de règles, de process.

Il est difficile de définir ce qu'est un comportement de qualité, un comportement juste. Un haut dirigeant d'une multinationale le référerait à l'observation de principes d'action et à la recherche d'une bonne citoyenneté : « *Nous devons être les meilleurs citoyens des pays dans lesquels nous allons.* »

Souvent, c'est *a posteriori* que l'on peut évaluer la qualité des comportements à l'indice de confiance vraie que se font les acteurs. Lorsqu'une vraie confiance existe, qui n'est pas fondée sur la pression ou l'achat des consciences, il y a souvent, derrière, des comportements de respect et de probité. La qualité des comportements est fortement liée au management et à l'exemplarité des dirigeants et des structures. Une entreprise soucieuse d'éthique aura pour objectif de l'inclure dans l'évaluation des collaborateurs.

### Niveau 4 : la qualité des finalités

Les décisions complexes s'élaborent autour de la qualité des finalités. Aristote évoquait l'importance du *Telos*, de la visée, dans la recherche éthique. Il commence *l'Éthique à Nicomaque*<sup>1</sup> par ces mots : « *Tout art et toute recherche, comme toute action et tout choix délibéré, passent pour viser à quelque bien.* »

Dans l'entreprise, quatre types de finalités co-existent :

- les finalités individuelles regroupent les motivations personnelles, légitimes : désir de réussir, de se développer à titre individuel, gagner de l'argent, nourrir une famille, avoir une influence, réaliser une œuvre... ;
- les finalités institutionnelles : être l'entreprise référente dans le secteur, gagner des parts de marché, servir les actionnaires, être à la pointe de la technologie ;

1. Aristote, *Éthique à Nicomaque*, LGE, 1992.

- le bien des personnes. Qui sont ces personnes ? Celles qui, de près ou de loin, vont être affectées par mon action ou celles, plus collectives, de l'entreprise. C'est un domaine privilégié de la responsabilité. Le service de la personne doit rester l'une des visées majeures de l'action, si nous voulons que l'économie reste au service de l'homme ;
- l'homme est sujet et fin du travail et non objet de production. Il développe une sensibilité aux impacts humains de nos décisions sur la santé, la culture et, de manière générale, sur tous les lieux humains, tels la famille, l'enfant, la dignité des personnes, le développement personnel, etc.

### Développer le service de la personne

Un certain nombre de priorités sont à privilégier pour qui veut servir la personne dans l'entreprise.

#### *Favoriser l'accès au sens*

La première priorité est de favoriser l'accès au sens. Souvent, il s'agira de permettre de répondre au sens en tant que causalité ou de finalité : pourquoi ? Pour quoi ? Pour qui ?

Le pourquoi en un seul mot permet aux personnes d'évaluer leur contribution. Quel est le sens de la tâche que j'accomplis, la plus value que j'apporte ? Le second, en deux mots, envisage le sens global de l'action, ses finalités ultimes. « Pour qui » envisage la finalité et l'impact humain de nos œuvres. Bien souvent, les activités des salariés ne sont pas contextualisées. Il leur est demandé d'accomplir une tâche, mais sans que le sens de cette tâche ne soit pris en compte ou simplement évoqué. Resituer l'action dans un processus est porteur de sens et d'appropriation personnelle et collective du travail.

Par ailleurs, le sens se développe si nous respectons la personne dans toutes ses dimensions et si chacune de ces dimensions peut se déve-

lopper ou s'exprimer. C'est la dimension du corps (Soma). Elle est à prendre en compte dans la gestion du temps, dans celle du stress, de la fatigue, dans les rythmes, la sécurité, l'hygiène... Le sens advient par le respect d'une seconde zone de l'être, la dimension psycho-affective (psyché). Sans doute l'entreprise n'a pas à être intrusive, ni à dépasser son domaine de légitimité. Elle peut intervenir dans un rôle de régulation au for externe, par exemple sur des comportements inadéquats, mais elle s'interdit d'agir sur le for interne des personnes, par exemple leurs choix de vie, leurs options politiques ou religieuses. Le domaine psycho-affectif est important, car de son respect dépendra souvent la motivation des personnes ou le climat interne de l'entreprise. Le sens passe enfin par le respect et la possibilité de développement de deux autres zones de l'être : la dimension intellectuelle (Nous) et spirituelle (Pneuma).

La capacité de nourrir son intelligence, de développer ses compétences est sans doute essentielle pour vivre du sens. La formation, l'investissement de l'intelligence dans les tâches à accomplir, contribuent à la dimension personnelle et personnalisante de l'action. De même, la dimension spirituelle apparaît comme un point essentiel du don de sens.

L'amour, les valeurs, l'intelligence du cœur, la vie spirituelle, sont des ouvertures majeures qui éclairent, animent ou transfigurent nos engagements et ceux d'autrui. L'exercice est délicat, car comment permettre le développement ou l'expression de ces zones de l'être sans emprise de l'entreprise sur les personnes ou, à l'inverse, d'une prise de pouvoir de ces dimensions sur l'entreprise ?

Une réflexion s'impose pour délimiter les sphères de légitimité d'influence et d'action de la personne et de l'entreprise. Cette réflexion impose souvent la définition de limites et de protections, de règles du jeu, pour promouvoir le respect des personnes et des institutions.

### *Favoriser de vraies relations*

Les relations interpersonnelles ou d'équipes représentent une seconde priorité. Il est légitime qu'une personne qui travaille puisse aspirer à être soi-même et à nourrir des relations vraies, y compris dans son activité professionnelle. Ceci suppose une culture d'entreprise qui favorise l'altérité, c'est-à-dire une identité forte de chacun des acteurs. Réciprocité, écoute, décentrement de soi pour intégrer la position de l'autre, comprendre son cadre de référence, contribuent fortement à créer cette culture qui développe à la fois vie personnelle et la construction d'une intelligence collective.

### *Développer les talents*

Un troisième axe du service de la personne est de favoriser le développement à tous les niveaux. On est parfois surpris que telle personne ayant des fonctions modestes en entreprise exerce par ailleurs de fortes responsabilités politiques ou associatives. Une des missions essentielles du management est de détecter les talents, mais plus encore de révéler aux collaborateurs leurs capacités et leurs richesses. C'est toute l'attitude de ce que les Anglo-Saxons nomment l'*empowerment*, qui consiste à aider le collaborateur à se mettre dans son énergie de vie et de développement. C'est une invitation fondée sur la confiance dans la capacité de développement d'autrui. Nos croyances sur autrui influent beaucoup sur ses capacités de développement. « *Un autre regard fait d'autres hommes* », dit un proverbe néerlandais.

Bien souvent, on constate dans les groupes humains des systèmes mortifères, basés sur des économies de pénurie : ne pas trop montrer à autrui notre estime, taire ses talents de peur qu'il nous fasse de l'ombre. D'autres voies sont à explorer, basées sur une économie d'abondance et d'accroissement. Il s'agit d'un renversement de paradigme, où mon talent n'est pas fait pour moi, mais pour autrui et le talent d'autrui est fait pour moi. La vie s'oriente donc vers la joie du don réciproque et libère toute

l'énergie que nous mettons à nous protéger, à suspecter, en dynamisme de vie. Il y a là un choix à faire, mais aussi une réflexion à mener sur ce qui permet ce changement de posture. Ce changement d'optique est générateur de confiance et invite à l'audace des acteurs.

### *Permettre l'engagement*

Permettre le développement n'a de sens que si l'on permet l'engagement. Les talents se développent si on les risque. Le levier le plus puissant en ce domaine est l'exercice d'une vraie subsidiarité. Elle dépasse la simple délégation de pouvoir et consiste à donner le pouvoir à l'échelon le plus en prise avec le terrain. Jacques Ferdane, membre de l'Unité de Recherche de l'Institut Sens & Croissance, aime à dire que « *le manager doit pousser le pouvoir vers le bas et développer l'autorité* », le mot « autorité » étant à comprendre dans sa racine latine *actor* : celui qui fait ou permet de grandir.

### *Vivre la confiance*

Si la confiance est le fruit d'un vrai service de la personne, elle en est aussi la condition. L'alchimie de la confiance a une part irrationnelle. Pourtant certaines de ses composantes sont repérables : vérité, fidélité, respect d'autrui, accueil et estime de l'autre a priori, une part de sécurité... Les obstacles à la confiance sont de même identifiables : l'excès de compétition ou le soupçon, l'excès de défense ou de contrôle, la manipulation ou la malveillance... Bien souvent, la clé de la confiance résidera dans une mutation du sens du pouvoir : passer d'un pouvoir de domination à un pouvoir de service.

### *Vivre la gratuité*

Le mot gratuité n'est pas le bienvenu dans le monde du tout quantifiable ou du tout rentable. Cependant, l'homme est ouvert au gratuit. Les cyniques penseront le contraire, mais il leur échappera sans doute le plus précieux de la vie. La gratuité ne signifie pas un abandon des perspectives de rentabilité, elle affirme que la vie et

les relations humaines ne se limitent pas au pur utilitarisme et à l'instrumentalisation d'autrui. La gratuité est l'émergence de l'altérité. Je reconnais l'autre comme Autre : une vraie attention ou un intérêt vrai à la personne, une poignée de main, un sourire, un accueil sincère, un service, de l'amour mis dans ce que l'on fait, un geste de *fair play* ou de politesse. Si le désenchantement du monde se nourrit du tout maîtriser ou du tout acheter, le réenchantement passe par la gratuité.

### *Vivre l'exemplarité*

L'exemplarité constitue un axe important du service de la personne, car elle définit une cohérence entre parole et actes, entre valeurs professées et valeurs incarnées. L'exemplarité se joue à plusieurs niveaux : celle des dirigeants, des institutions et de chaque salarié. L'exemplarité des dirigeants est essentielle. Déjà Benoît de Nursie<sup>1</sup> pensait que le responsable a enseigné plus par ses actes que par ses paroles. L'exemplarité est souvent l'ascèse des dirigeants, à la fois parce qu'ils ont plus de marge que la plupart des salariés, mais aussi parce que leurs actions sont plus en vue et ont donc un fort impact.

De leur exemplarité dépend en grande partie leur crédibilité et leur réelle influence. Cette exemplarité doit être accompagnée de celle des structures et des institutions, comme cela a été mis en valeur dans la prise en compte du niveau organisationnel.

Enfin, seuls les actes de chacun relèvent de l'éthique, sauf si l'on considère que l'entreprise agit d'une certaine manière en tant que personne morale. Une entreprise est en droit d'attendre des comportements de qualité. À elle d'en favoriser l'émergence.

### *Finalités sociétales et environnementales*

L'entreprise doit viser un quatrième niveau de finalités : les finalités sociétales et environne-

mentales. Ainsi, de même qu'elle s'intéresse à l'impact de son action sur les personnes, elle doit s'interroger sur son impact sur la société et l'environnement. En quoi un licenciement collectif affectera-t-il un bassin d'emploi ? Quelle contribution l'entreprise doit-elle apporter à l'éducation ? À l'insertion ? En quoi son activité influe sur l'écologie, sur les ressources ? La question du développement durable et de ses conditions interviendra souvent à ce stade...

### **Nos décisions diffèrent selon le choix de nos finalités**

Lorsque nous prenons une décision, il est important de discerner si nous la prenons avant tout pour des finalités personnelles, pour des finalités essentiellement institutionnelles, ou si nous y incluons des finalités en faveur du service de la personne ou/et en fonction de finalités sociétales ou environnementales. Les seules finalités individuelles ou institutionnelles ne définissent pas que nous agissions pour des motivations éthiques. Notre action a pour objectif notre intérêt bien compris ou celui de l'entreprise. La rupture qualitative opère lorsque nous prenons en compte l'impact de nos décisions au-delà de notre sphère d'intérêt. Il est d'autre part clair que nous ne prendrons pas les mêmes décisions selon le moteur qui préside à nos choix.

### *Yoyo et diagnostic*

Construire une éthique opérationnelle implique que un investissement dans les différents niveaux d'ordres techno-scientifique, juridico-politique-organisationnel, qualité des comportements, qualité des finalités. Un yoyo permanent est à opérer pour que les finalités éclairent et informent tous les autres niveaux. Ainsi, les préoccupations environnementales orienteront nos choix économiques (niveau 1 de la grille), inviteront à travailler sur l'organisation ou sur

1. Fondateur de l'ordre bénédictin, V<sup>e</sup> siècle.



les comportements. La qualité des comportements conduira à clarifier les finalités (niveau 4 de la grille), à donner des règles (niveau 2) et à travailler sur la qualité des produits et des services (niveau 1) :

- Sociétales et environnementales
- Service de la personne
- Institutionnelles
- Individuelle

#### **Niveau 4 Qualité des finalités**

#### **Niveau 3 Qualité des comportements**

#### **Niveau 2 Juridico-Politique-Organisation**

#### **Niveau 1 Techno-scientifique**

Si nous ne travaillons qu'aux niveaux 1 et 2, nous risquons d'être de fous barbares. En revanche, si notre seule préoccupation est la qualité des comportements et des finalités (niveaux 3 et 4), nous courrons le risque d'être angéliques. Lorsque nous percevons des dysfonctionnements, nous aurons toujours à nous demander à quel niveau il y a un manque. Est-ce un problème d'ordre technique, d'organisation, de comportement ? Y a-t-il un enjeu pour les personnes ou pour la société ?

#### **Conclusion**

L'éthique est un art. Elle nous conduit à un travail sur nous et dans nos relations. Elle invite à un positionnement et à une construction dans tous les niveaux des réalités complexes que nous avons à gérer. Travail de cohérence. Ceux qui la choisissent, choisissent la vie et deviennent source de vie.

## Biographie des auteurs

**ALCOUFFE Christiane**  
christiane.alcouffe@univ-tlse1.fr

Professeur à l'Université de Toulouse I. Chercheur au Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (CNRS) et au Centre de recherche en gestion de l'IAE. A conduit de nombreuses recherches dans le domaine du gouvernement d'entreprise et de la rémunération des dirigeants. Travaille également en contrôle de gestion industriel, logistique et *supply chain management*.

Publications : avec A. Alcouffe, *Share Ownership and the Alignment of Stakeholders' Interests in French Large Companies*, LRP Long Range Planning (dossier spécial : *Executive Pay and Compensation*), vol. 33, août 2000 ; avec A. Alcouffe, « Control and Executive Compensation in Large French Companies », *Journal of Law and Society*, vol. 24, Basil Blackwell, 1997 ; « Judges and CEO : French aspects of corporate governance », *European Journal of Law and Economics*, vol. 9 (2), 2000.

**ALEXANDRE-BAILLY Frédérique**  
alexandre-bailly@escp-eap.net

Professeur à ESCP-EAP, où elle directeur scientifique de la filière apprentissage. Spécialisée dans la gestion des âges, la préparation des dirigeants de demain et la gestion de l'autonomie au travail.

Publications : avec D. Bourgeois, J.-P. Gruère, N. Raulet-Crozet, C. Rolland-Levy, *Comportement humain et management*, Pearson, 2003.

**ARDISSON Jean-Marie**  
jean.marie@ardisson.bi

Consultant, intervenant à ESCP-EAP et en universités d'entreprises (Thales, ST Microelectronics). Spécialisé dans les relations fournisseur-client en *Business to Business*, le management commercial, la gestion de portefeuilles d'offres et les offres innovantes.

Publications : articles dans la *Revue Française de Gestion* et *Strategic Management Journal*.

**BACHELARD Olivier**  
Olivier\_bachelard@esc-saint-etienne.fr

Enseignant-chercheur au groupe ESC Saint-Étienne, où il coordonne le département Ressources Humaines. Spécialisé en gestion des Ressources Humaines en PME, en gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Publications : avec E. Abord de Chatillon, *Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, L'Harmattan, 2005 ; avec N. Ségaud, *Réussir son parcours, des stages à l'emploi pour élèves en sciences de gestion et ESC, L'Étudiant*, 2005.

**BALAZS Katharina**  
kbalazs@escp-eap.net

Professeur associé à ESCP-EAP. Spécialisée dans le leadership, gestion interculturelle des Ressources Humaines, psychosociologie des organisations, organisations à haute performance, changement organisationnel.

Publications : « LVMH : Taking the Western Art de Vivre to the World », in H. Mintzberg,

J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Pearson Education, 2003 ; « Take One Entrepreneur : The Recipe for Success of France's Great Chefs », *European Management Journal*, 2002 ; « Some Like it Haute: Leadership Lessons from France's Great Chefs », *Organizational Dynamics*, 2001.

**BANCEL Franck**  
bancel@escp-eap.net

Professeur à ESCP-EAP. Doyen associé à la recherche. Spécialisé en finance d'entreprise et en finance internationale, il a notamment travaillé dans le domaine des fusions-acquisitions comme vice-président chez BNP Paribas Corporate Finance.

Publications : avec U. Mittoo, « Cross-country determinants of capital structure choice : A Survey of European Firms », *Financial Management*, Winter 2004 ; avec U. Mittoo, « Why do European firms issue convertible debt ? », *European Financial Management*, vol. 10, n° 2, 2004.

**BARAY Jérôme**  
jbaray@noos.fr

Maître de conférences à l'Université de Tours. Chercheur au CERMAT. Intervient à Paris XII et à Rennes I. Professeur invité à l'Université de Hanyang (Corée du Sud). Spécialisé dans l'analyse des données et les modèles d'optimisation en particulier en géomarketing et logistique.

Publications : avec M. Pelé, « Analyse de la décision multicritères, application à la détermination du prix de vente », *La Revue des Sciences de Gestion*, oct. 2005 ; avec G. Cliquet, « Delineating store trade area through filtering and convolution », *International Journal of Quantitative Management*, vol. 10, n° 4, déc. 2004 ; « Optimisation de la localisation commerciale : une application du traitement du signal et du modèle p-médian », *Recherche et Applications en Marketing*, nov. 2003.

**BARSOUX Jean-Louis**  
jean-louis.barsoux@imd.ch

Chercheur à l'IMD de Lausanne, Suisse. Spécialisé dans la gestion interculturelle, les rela-

tions chefs-subordonnés et la gestion du changement.

Publications : avec P. Evans, V. Pucik, *Managing Across Cultures*, avec Susan Schneider, Prentice-Hall, 1997 ; *The Global Challenge*, McGraw-Hill, 2002 ; avec J.-F. Manzoni, *Relations difficiles au travail*, Village Mondial, 2004.

**BARUCH Yehuda**  
y.baruch@uea.ac.uk

Professeur de management à l'UEA de Norwich (G.-B.). Ancien professeur visitant à l'Université du Texas et chercheur attaché à la London Business School. Centres d'intérêt : carrières, gestion stratégique et mondiale en ressources humaines, impact de la technologie sur le management. Rédacteur en chef de *Career Development International* et préside le département Carrières de *l'Academy of Management*, 2004.

Publications : 65 articles dans diverses revues (*Human Relations*, *Human Resource Management*, *Organizational Dynamics*, *Journal of Vocational Behavior* et *Organization Studies* ; *Managing Career : Theory and Practice*).

**BASSO Olivier**  
basso@agadine.com

Directeur académique de plusieurs programmes pour dirigeants en *Executive Education* (ESCP-EAP, ESADE...). Co-fondateur du cursus pluridisciplinaire Comprendre pour agir (Institut d'expertise de l'ENS). Spécialisé dans l'intrapreneuriat et l'innovation, la conception de programmes internationaux pour dirigeants.

Publications : *Tu seras patron mon fils, les grandes écoles de commerce face au modèle américain* (en collaboration), Village Mondial, 2004 ; *L'Intrapreneuriat*, *Économica*, 2004 ; *Guide du nouveau créateur de start-up*, Éditions d'Organisation, 2001.

**BELLARD Erwan**  
Erwan.Bellard@hec.unige.ch

Collaborateur scientifique pour le groupe Ressources Humaines, HEC, Université de

Genève. Spécialisé dans le domaine de la diversité, le travail en équipe et la gestion des conflits.

Publication : avec P. Garcia Prieto, S. Schneider, « Experiencing diversity, conflict and emotions in team », *Journal of Applied Psychology : An International Review*, vol. 52, 3, 2003.

**BERGADAÀ Michelle**  
michelle.bergadaa@hec.unige.ch

Professeur de marketing à l'Université de Genève (HEC) depuis 1997, elle y dirige l'Observatoire de vente et stratégies du marketing. Ancien professeur à l'ESSEC de 1986 à 1997. Ses axes de recherche sont : le cadre temporel de l'action du consommateur, l'éthique et les responsabilités du décideur, les études d'inspiration ethnométhodologique, le marketing et la communication, le e-business et e-communication.

Publications : *Fonction Décideur*, Éditions d'Organisation, 1997 ; *Révolution Vente*, Village Mondial, 1997, *Gestion et Pédagogie*, McGraw-Hill, 1990 ; ainsi qu'une centaine d'articles scientifiques.

**BERGH Donald**  
ddbergh@exchange.perdue.edu

Professeur associé de management à la Purdue University, West Lafayette, Indiana. Rédacteur en chef associé de *l'Academy of Management Journal*. Membre du comité éditorial de *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, et *Organizational Research Methods*.

Publication de recherches sur la restructuration des organisations, les désinvestissements, fusions et acquisitions, les méthodes de recherche et les modèles longitudinaux de management stratégique. Codirige avec David Ketchen Jr. une série de livres sur la méthodologie de la recherche en management stratégique (Elsevier).

**BESSON Patrick**  
pbesson@escp-eap.net

Professeur à ESCP-EAP où il dirige l'Institut Vital Roux ; co-éditeur de la collection *Entre-*

*prendre*, Vuibert. Spécialisé dans le management de projet, la conduite du changement, la conception et le management des programmes de transformation, le leadership stratégique, le coaching de dirigeant.

Publications : avec C. Mahieu, « Politiques du changement stratégique en entreprise: l'approche par le programme d'organisation », *Gestion 2000*, 3, mai-juin 2003 ; avec F. Rowe, *ERP Project Dynamics and Enacted Dialogue : Perceived Understanding, Perceived Leeway, and the Nature of Task-Related Conflicts*, The Data Base, Fall 2001 ; *Dedans, Debors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 1997.

**BORENSZTEJN Hervé**  
Herve.borensztejn@eads.net

Directeur délégué adjoint, directeur de la Corporate Business Academy, université d'entreprise du groupe EADS (European Aerospace Defence and Space Company). Vice-président de la chaire Dirigeance d'entreprise de ESCP-EAP. Spécialisé dans le développement des Ressources Humaines dans des groupes internationaux, notamment la formation, le management et le leadership, le recrutement, les plans de succession et le développement des organisations.

Publication : avec F. Bournois, J. Duval-Hamel, *Glossaire des Ressources Humaines*.

**BOUDES Thierry**  
tboudes@escp-eap.net

Professeur associé de stratégie à ESCP-EAP, où il est coordinateur du département Stratégie Hommes et Organisation. Spécialisé dans le management stratégique, la gestion de projet et le *storytelling*.

Publications : avec L.D. Browning, « The use of narrative to understand and respond to complexity : A comparative analysis of the Cynefin and Weickian models », *Emergence : Complexity & Organization*, vol. 7, n° 3/4, 2005 ; avec L.D. Browning, « La dialectique entre listes et récits au sein des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 159, nov.-déc. 2005.

**BOURNOIS Frank**  
fbournois@escp-eap.net

Professeur à l'Université de Paris II Panthéon-Assas, où il dirige le Centre Interdisciplinaire de Formation à la Fonction Personnel (CIFIOP). Professeur à ESCP-EAP, directeur scientifique de la chaire Dirigeance d'entreprise. Spécialisé dans le leadership, gestion des cadres à haut potentiel, préparation des dirigeants de demain, coaching de dirigeants, compétences managériales.

Publications : avec J. Rojot, J.-L. Scaringella, *Les meilleures pratiques RH du CAC 40*, Éditions d'Organisation, 2004 ; avec S. Tyson, *Top Pay*, Sage, 2005 ; avec S. Roussillon, B. Derr, *Cross-cultural approaches to leadership development*, Quorum books, 2002.

**BRANNEN Mary Yoko**  
brannen\_m@cob.sjsu.edu

Titulaire de la chaire AMD/Fujitsu d'intégration multiculturelle, elle enseigne les affaires internationales à la San José State University. Professeur visitant à l'INSEAD (Fontainebleau), où elle enseigne la gestion des partenariats et alliances stratégiques. Spécialisée dans l'approche ethnographique de la compréhension des effets des changements de contextes culturels sur les transferts de technologie, l'organisation du travail et les conceptions individuelles concernant le travail.

Publications : nombreuses publications dans des revues universitaires et des journaux internationaux.

**BREWSTER Christopher**  
chris.brewster@henleymc.ac.uk

Professeur à Henley Management College (G.-B.) où il dirige le centre de l'Excellence pour les Ressources Humaines. Spécialisé dans le management international comparé des Ressources Humaines. Large expérience en matière de syndicats, de gouvernements, de revues spécialisées, de management des personnels des secteurs du bâtiment et du transport aérien. Direction de nombreux projets de recherche

dans le domaine du management international comparé des Ressources Humaines. Fondation du réseau international Cranet, dont il est le conseiller particulier.

Publications : avec P. Sparrow, H. Harris, *Globalising Human Resource Management*, Routledge, 2004 ; avec W. Mayrhofer, M. Morley, *Human Resource Management in Europe : Evidence of Convergence ?*, Butterworth Heinemann, 2004 ; avec L. Carey, P. Downing, P. Grobler, P. Holland, S. Warnich, *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Oxford University Press, 2003.

**BRILLET Franck**  
franck.brillet@univ-tours.fr

Maître de conférences, habilité à diriger des recherches à l'IAE de Tours (Université et Faculté de Droit de Tours), où il dirige le master Management des Ressources Humaines et Stratégie de l'entreprise. Membre du CERMAT à Tours. Consultant en entreprise. Spécialisé dans les rémunérations, le leadership, la gestion des compétences, PME.

Publications : « La PME terrain d'innovations salariales ? De l'importance de l'effet taille dans le management des rémunérations », *Revue Internationale des PME*, 2001 ; « Spécificités du management des rémunérations en contexte ME : l'exemple de l'intéressement », *Revue de GRH*, n° 35, 2000.

**CABY Jérôme**  
caby.iae@univ-paris1.fr

Professeur et directeur de l'IAE de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne. Spécialisé en finance d'entreprise, en gouvernance d'entreprise et création de valeur.

Publications : *Analyse Financière*, Pearson Education, 2003 ; avec J. Pineiro, « Extra-Financial Informations Voluntary Disclosure and CSR », in J. Allouche (eds.), *Corporate Social Responsibility*, Palgrave MacMillan, 2005 ; avec G. Hirigoyen, *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Économica, 2005.



**CALLOT Philippe**  
**pcallot@escem.fr**

Professeur de marketing au groupe ESCEM. Responsable du département Marketing et vente et du parcours de spécialisation, en 3<sup>e</sup> année, Marketing et management des services. Ses travaux portent sur le marketing des services, le marketing international et l'attitude des PME.

Publications : avec A.-M. Fray, *Analyse du paradoxe de l'unité et de la diversité managériale dans les entreprises globalisées*, XVI<sup>e</sup> Journées nationales des IAE, sept. 2002 ; avec P. Legohérel, K. Gallopel, M. Peters « Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque : Une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 199 ; (dir.) *Les échanges commerciaux avec la Chine : aspects sociologiques et culturels*, coll. « Escem », Hermès-Lavoisier, 2004.

**CHAIGNEAU Pascal**  
**ceds2@wanadoo.fr**

Professeur de science politique à l'Université de Paris V René Descartes. Directeur scientifique des mastères HEC management des risques internationaux et management du développement durable. Directeur du Centre d'études diplomatiques et stratégiques.

Directeur de la publication annuelle *Enjeux Diplomatiques et Stratégiques*, Économica.

**CHATTERJEE Sayan**  
**sayan@case.edu**

Professeur de politique managériale à l'Université de Case Western Reserve, Cleveland. Spécialisé en stratégie et innovation.

Publications : « *Core Objectives : Clarity in Designing Strategy* », *California Management Review*, 2005 (résumé publié dans *Ideas In The News*, publication bi-hebdomadaire de *Means-Business*, vol. VI, n° 5, April 12, 2005, des dix idées les plus innovantes ; avec J. Harrison, D. Bergh, « Failed Takeover Attempts, Corporate Governance and Refocusing », *Strategic Management Journal*, 24 (1), 2003 (résumé

publié dans *Wharton Leadership Digest* Jan. 2003, vol. 7, n° 4, extrait publié dans *Encyclopedia of Executive Governance*, ESCP-EAP, traduit en français) ; *Enron's incremental descent into bankruptcy : A strategic and organizational analysis*, Long Range Planning, vol. 36, n° 2, 2003 (sélectionné parmi les 50 meilleurs articles, en 2004, par Emerald Publishing).

**CHAVEL Thierry**  
**thierry@chavel.com**

Coach de dirigeants, associé au sein du cabinet Alter & Coach, Paris. Coresponsable du diplôme universitaire de coaching de l'Université Paris II Panthéon-Assas. Maître de conférences à HEC-Paris. Chargé de cours au CIFFOP. Spécialisé dans le coaching de dirigeants, le coaching didactique et l'accompagnement d'équipes de direction.

Publications : *Profession : coach*, Demos, 2003 ; *Le coaching démystifié*, Demos, 2001 ; *La conduite humaine du changement*, Demos, 1999.

**CLARK Kevin D.**  
**kevin.d.clark@villanova.edu**

Professeur assistant de management stratégique au *College of Commerce and Finance* de la Villanova University, Philadelphie. Spécialisé dans les équipes dirigeantes, le capital relationnel et les réseaux sociaux des dirigeants, la capacité de création cognitive, la prise de décision stratégique, le pouvoir et la gestion de la technologie et les sociétés à fort contenu technologique.

Publications : *Academy of Management Journal*, *Organizational Dynamics*, *Strategic Management Society Book Series* (Blackwell), *International Handbook of Teamwork and Cooperative Working* (Wiley) et *Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business* (Elgar).

**COLLINS Christopher J.**  
**Cjc53@cornell.edu**

Professeur assistant en études des Ressources Humaines au *College of Industrial and Labor Relations* de la Cornell University (USA).



Sujets de recherche : gestion stratégique des Ressources Humaines, innovation dans les entreprises et création de savoir, recrutement du personnel et pouvoir des marques dans ce domaine.

Publications : avec K. Smith, K. Clark, « Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability and the Rate of New Product Introduction in High Technology Firms », *Academy of Management Journal* ; avec J. Han, « Exploring Applicant Pool Quantity and Quality : The Effects of Early Recruitment Practices, Corporate Advertising and Firm Reputation », *Personnel Psychology*.

**DELGA Jacques**  
delga@essec.fr jacques.delga@wanadoo.fr

Professeur à l'ESSEC. Avocat à la Cour d'appel de Paris. Spécialisé en droit de l'entreprise (associations incluses). Études récentes, de nature parfois interdisciplinaire, à caractère national ou international : gouvernance d'entreprise, éthique d'entreprise, codes éthiques, situation des dirigeants mandataires sociaux (responsabilité civile et pénale - abus de biens - indemnités d'éviction, mandat, etc.), délinquance d'affaires, rapports internes dans l'entreprise (droit du travail, harcèlement moral).

Publications : *Le Droit des Sociétés*, Dalloz ; *Le Droit des Associations*, Dalloz, *Le droit des Contrats*, Lamy ; ainsi que de nombreux articles.

**DERR Brooklyn**  
brooke\_derr@byu.edu

Enseigne les affaires internationales et la gestion des Ressources Humaines à la Marriott School of Management, Brigham Young University (USA), directeur du *Global Management Center*. Professeur à l'EM Lyon. Chercheur au CIFPOP. Spécialiste des questions de carrières, de gestion des hauts potentiels, des directions multiculturelles et des questions d'équilibre entre vie personnelle et travail.

Publications : avec S. Roussillon, F. Bournois, *Cross-Cultural Approaches to Leadership Deve-*

*lopment*, Quorum books, 2002 ; avec K. Sandholtz, K. Buckner Berrett-Kohler, *Beyond Juggling : Rebalancing Your Busy Life*, 2002 ; avec G. Oddou, *Managing Internationally : A Personal Journey*, Dryden Press, 1999.

**DERMENT-FERERE Isabelle**  
dherment@univ-tln.fr

Maître de conférences à l'IAE de Toulon (Université du Sud Toulon), membre des laboratoires ERMES et CEROG. Spécialisée dans la *corporate governance*.

Publications : avec L. Renneboog, « Large shareholder monitoring in listed French companies and market reactions to CEO resignations », in J. McCahery, L. Renneboog, *Convergence and Divergence in Corporate Governance Regimes and Capital Markets*, Oxford University Press, août 2002 ; « Changements de dirigeant sur la richesse des actionnaires : une analyse explicative multivariée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, mars 1998 ; « Changements de dirigeant et richesse des actionnaires : une synthèse de la littérature théorique » (n° 4ter). *Revue Française de Gestion*, n° 129, juin 2000, « Changements de dirigeant et richesse des actionnaires : l'incidence de la nature du départ » (n° 5). *Banque et Marchés*, n° 40, mai-juin 1999.

**DOH Jonathan**  
jonathan.doh@villanova.edu

Professeur assistant de management et directeur du *Center for Responsible Leadership and Governance* au College of Commerce and Finance de la Villanova University, Philadelphie (USA). Spécialisé dans la responsabilité sociale des entreprises, les ONG, gouvernance et mondialisation, les sociétés de services aux professionnels et le management international.

Publications: articles dans *Academy of Management Review*, *Academy of Management Executive*, *Journal of International Business Studies*, *Organizational Dynamics*, *Long Range Planning et Handbook of Responsible Leadership and Governance in Global Business* (Elgar).

**DRUCKER-GODARD Carole**  
**Carole.godard@u-paris10.fr**

Maître de conférences à l'Université de Paris X Nanterre, responsable de la filière maîtrise de Sciences de Gestion, membre du Centre d'Étude et Recherche sur les Organisations et la Stratégie (CEROS). Spécialisée dans les processus de décision, les dirigeants, l'agenda décisionnel des dirigeants, les compétences.

Publications : avec F. Allard-Poesi, S. Ehlinger, « Analysing representations and discourse », *Doing Management Research : A Comprehensive Guide*, Thietart et coll., Sage, 2001 ; avec I. Bouty, M.-L. Gomez, « Knowing in cooking Practice : behind the scene of Haute Cuisine », *Knowing as Practice*, ME Sharpe, 2002 ; « La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant : le reflet de la gestion au quotidien des priorités du dirigeant », *Perspectives en Management Stratégique*, EMS, 2003.

**DUBOULOY Maryse**  
**Dubouloy@essec.fr**

Professeur associé groupe ESSEC. Psychosociologue, ses recherches et interventions portent sur les conséquences du changement pour les personnes et la mise en place de dispositifs individuels et collectifs d'accompagnement de ces situations. L'autre domaine d'application est le management des hauts potentiels.

Publications : avec C. Fabre, « Les processus et rituels de deuil dans les organisations », Actes du colloque de l'AGRH, 1996 ; *Les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes*, Gérer et Comprendre, 2002 ; *The Transitional Space and Self-Recovery : a Psychoanalytical Approach of High-Potential Managers' Training*, Human Relations, 57 (4), 2004.

**DUDEZERT Jean-Pierre**  
**jeanpierre.dudezert@cnfpt.fr**

Professeur associé à l'Université de Paris II Panthéon-Assas. Délégué à la recherche au Centre national de la formation publique territo-

riale. Directeur du Centre de formation d'apprentis Forma-Sup Paris. A travaillé au Commissariat général au plan. Spécialisé dans les questions de la gestion de l'emploi public.

Publications : *Les TIC en formation, une révolution stratégique*, Economica, 2002 ; *L'Audiovisuel pour l'école*, Ellipse, 1995.

**DUFOUR Bruno**  
**dufour@efmd.be**

*Colleague of the Creative Education Foundation*. Senior Advisor for Corporate Services à l'European Foundation for Management Development à Bruxelles. Consultant pour *European Management Improvement and Learning Efficiency, E-Mile*. A été professeur à l'ESSEC, dirigeant d'entreprises textiles, directeur général du groupe ESC-Lyon (EM Lyon), directeur de la formation des dirigeants pour les groupes Auchan et Renault. Membre de plusieurs associations internationales (ANVIE, EFMD, AACSB), où il a participé à la création des procédures d'accréditation européenne pour l'ensemble des *Business Schools* et des *Corporate Universities* européennes et internationales (Equis et Clip). Son expertise est la formation des dirigeants et la création des *Corporate Universities*.

Publication : *Innovative Corporate Learning Palgrave*, trad. française, Eyrolles, 2005.

**DUGAS Louis**  
**louisdugas@club-internet.fr**

Consultant en RH et stratégie ; intervenant à HEC Management, ESSEC-EMD, Centrale Paris, Centre d'Éthique des Affaires. Spécialisé dans l'accompagnement de dirigeants et d'équipes de direction, programmes de changements, développement des hauts potentiels, orientation client, mise en cohérence du système humain et organisationnel avec la stratégie, stratégies RH, éthique et GRH. Communications aux congrès de l'ANDCP, dont il a été le vice-président délégué, Eurolatine de Ressources Humaines, APG (Portugal), AGEF (Maroc), Rencontres Franco Britanniques de RH avec l'IPD.

**DULEWICZ Victor**  
**vic.dulewicz@henleymc.ac.uk**

Professeur, directeur du Centre for Board Effectiveness, directeur du Assessment Services à Henley Management College (G.-B.). Domaines d'expertise : leadership, personnalité, équipes (rôles et transformation, évaluation des compétences et développements managériaux, tests de psychométrie, compétences des directeurs, performances des conseils, intelligence émotionnelle, motivation et recrutement).

Publications : avec J. Toplis, C.A. Fletcher, *Psychological Testing*, 4<sup>e</sup> éd., Wimbledon, 2004 ; CIPD ; avec M. J. Higgs, *Making Sense of Emotional Intelligence*, 2<sup>e</sup> éd., Windsor : NFER Nelson, 2002.

**DUVAL-HAMEL Jérôme**  
**jdh@exegov.org**

Dirigeant, ancien membre de comités exécutifs et directoire de groupes internationaux ainsi que de fédérations professionnelles. Aujourd'hui, administrateur général d'une institution internationale et membre de conseils de surveillance d'entreprises et d'organismes publics. Professeur des Universités en stratégie, Docteur ès Sciences de Gestion, CAP. Avocat, formation de psychanalyste.

Publications : ouvrages et articles scientifiques sur la stratégie et le management.

**ENRIQUEZ Eugène**  
**elsabiron@club-internet.fr**

Professeur émérite de sociologie à l'Université Paris VII Denis Diderot. Membre du conseil scientifique du doctorat HEC. Co-fondateur et co-responsable du Groupe d'études et de recherches sociologiques de ESCP-EAP. Co-fondateur des comités de recherche de sociologie clinique de l'HIS (association internationale de sociologie) et de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française (AISLF). Co-fondateur de l'Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologique (ARIP). Co-fondateur du CIRFIP (Centre international de recherche, de formation et d'intervention psychosociologique). Psychosociologue consul-

tant, intervenant pour de nombreuses organisations en France et à l'étranger sur les problèmes de relations humaines et professionnelles, les questions de management et les processus de fonctionnement des organisations.

Co-fondateur et co-rédacteur en chef, avec J.-C. Ronchy, de la revue *Connexions*. Co-fondateur et co-rédacteur en chef, avec G. Amado, de la *Revue internationale de psychosociologie*.

Publications : *De la Horde à l'État*, Gallimard, 1983 ; *L'organisation en analyse*, PUF, 1992 ; *Les jeux du pouvoir et du désir en entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.

**FABREGUES Muriel de**  
**muriel.defabregues@wanadoo.fr**

Maître de conférences à l'université de Paris II Panthéon-Assas. Ancien magistrat du parquet financier de Paris. Spécialisée dans la gestion, le droit pénal des entreprises, la comptabilité financière.

Publications : *La décentralisation des pouvoirs de prise de décision*, thèse de doctorat, 1992 ; *Enquête économique et financière*, École nationale de la Magistrature, mai 2005 ; « Gouvernance-surveillance : histoire et avenir », *Revue de Prévention des risques et de sécurité financière*, été 2005.

**FAURE Sophie**  
**sophie.faure@edf.fr ;**  
**sophiefaure2003@yahoo.fr**

Responsable des programmes Senior Executives à l'Université groupe d'EDF Intervenant en marketing et en management sur la Chine, notamment à l'EM Lyon et à l'Institut des Affaires Orientales. Docteur en anthropologie économique et diplômée de l'EM Lyon, Sophie Faure découvre la Chine en 1985. Spécialité : management-philosophie, s'attachant à jouer les complémentarités et l'interdisciplinarité. Collaboration avec des entreprises chinoises.

Publications : *Manager à l'école de Confucius*, Éditions d'Organisation, 2003 ; *Les leçons à tirer de l'entrepreneur chinois*, Business Digest, n° 144, sept. 2004.

**FESSER Mireille**  
**jmfesser@noos.fr**

Directeur des Ressources Humaines. Intervient à l'ESSEC/IMD, au CNAM et à l'IGR-IAE de Rennes en 3<sup>e</sup> cycle RH. Docteur en Sciences de Gestion. Vice-présidente du mouvement Génération RH. Spécialisée dans le management, la mise en œuvre de stratégies RH, l'évaluation et la gestion des dirigeants de demain, la dimension internationale des Ressources Humaines.

Publications : J.-M. Peretti (dir.), *Tous DRH*, 2<sup>e</sup> éd., Éditions d'Organisation, 2001 ; A. Dayan (dir.), *Manuel de Gestion*, Ellipses-UAPELF, 1999.

**FESTING Marion**  
**mfesting@escp-eap.net**

Professeur de GRH et du leadership interculturel à ESCP-EAP, Berlin. Spécialisée dans la GRH international, la stratégie de la GRH, le leadership interculturel, la gestion des cadres à haut potentiel.

Publications : *Internationales Personalmanagement*, 2<sup>e</sup> éd., Gabler, 2001 ; avec W. Weber, P.J. Dowling, R.S. Schuler, *Strategisches Internationales Personal management*, 2<sup>e</sup> éd., München/Mering, 1999.

**FINET Alain**  
**alainfinet@hotmail.com**

Premier assistant à la Faculté Warocqué, Université de Mons-Hainaut (Belgique), service économie et gestion de l'entreprise. Membre de l'Alliance de recherche sur la nouvelle économie, initiée par la chaire Gouvernance et Juricomptabilité d'HEC Montréal. Spécialisé dans l'enracinement des dirigeants et les processus de création de valeur boursière suite aux opérations de licenciements.

Publications : *Gouvernement d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, 2005 ; avec R. Labelle, « Analyse des facteurs influençant les modifications des équipes dirigeantes sur le NASDAQ et l'OTC », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 2.

**FLOYD Steven**  
**Steven.Floyd@Uconn.edu**

Professeur titulaire de la chaire Robert A. Cizik *Strategic Management, Technology and Manufacturing* à la School of Business, University of Connecticut. Spécialisé dans les processus stratégiques, les pratiques d'élaboration des stratégies, l'évolution du potentiel de base et l'apprentissage organisationnel.

Co-rédacteur en chef de *Innovating Strategy Process*, Blackwell, 2005. Rédacteur en chef du *Journal of Management Studies*, 2004-2007.

Publications : *Strategy from the Middle : Reconceptualizing Strategy Process*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc. 2000 ; avec B. Wooldridge ; *Strategic Middle Management*, Jossey-Bass, 1996.

**FORBES Daniel**  
**dforbes@csom.umn.edu**

Professeur assistant à la Carlson School of Management de l'Université du Minnesota (Minneapolis). Spécialités : entre autres, processus de décision stratégique, esprit d'entreprise.

Publications : articles dans *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal* et the *Journal of Business Venturing*.

**FRRY Frédéric**  
**frery@escp-eap.net**

Professeur à ESCP-EAP, où il dirige le Full-Time MBA Programme. Intervient également dans plusieurs universités en France et à l'international. Ses recherches portent sur la stratégie, le management de l'innovation et des technologies et les entreprises virtuelles.

Publications : avec G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Stratégique*, 7<sup>e</sup> éd., Pearson Education, 2005 ; *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, 2<sup>e</sup> éd., Vuibert, 2003 ; avec D. Cordier Vuibert, *Les 7 familles de l'assurance*, 2003.

**GALAMBAUD Bernard**  
**galambaud@escp-eap.net**

Professeur émérite à ESCP-EAP, où il a créé puis dirigé le programme de Mastère Spécialisé (MS) en management des hommes et des



organisations. Il a assuré également la direction scientifique de l'institut Entreprise & Personnel. Spécialisé dans les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, dans leurs articulations avec les configurations organisationnelles et les évolutions culturelles.

Publications : *Des hommes à gérer*, ESF, 1983 et 1994 ; *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, ESF, 1994 ; *Si la GRH était de la gestion*, Liaisons, 2002.

**GASPARETTO Philippe**  
phgasparetto@wanadoo.fr

Ingénieur conseil indépendant en management, Ressources Humaines, système d'informations et gestion de la relation client (CRM). Intervient également à l'Institut d'Études Politiques de Paris (coaching, création d'entreprise) et à l'EM Lyon. Spécialisé dans le conseil en Ressources Humaines et management (stratégie et politiques RH, analyse du travail, de la rémunération et de la gestion par les compétences, la conduite du changement).

Publications : de nombreux articles dans des revues spécialisées.

**GASSEMI Karim**  
gassemi@lemiae.ma

Directeur de la formation continue à SEGEPEC, au Maroc. Professeur dans différentes universités et écoles marocaines. Spécialisé en ingénierie de formation, Ressources Humaines et développement personnel. Doctorant au sein de l'Université de Paris II Panthéon-Assas, sous la direction de Frank Bournois : sujet de thèse portant sur la perception du concept de la performance par le cadre dirigeant dans les grandes entreprises marocaines.

**GAUTHIER Alain**  
alain@coreleadership.com

Directeur de Core Leadership Development, firme de conseil établie à Paris et à San Francisco. Professeur à l'École Nationale des Ponts et Chaussées (cycle Management International et MBA). Membre fondateur et co-animateur de la Society for Organizational Learning, aux États-Unis et en France. Spécialisé dans le développe-

ment des leaders et équipes dirigeantes, le partenariat et l'apprentissage organisationnel.

Publication : avec B. Torbert, *Action Inquiry-The Secret of Timely and Transforming Leadership*, Berrett Koehler, 2004.

Adaptation française des ouvrages de P. Senge : *La Cinquième Discipline*, *Le Guide de Terrain* et *La Danse du Changement*, First, 1999.

**GELLRICH Stephan Franz**  
gellrich@gmail.com

Consultant auprès de cadres dirigeants travaillant dans de grands groupes européens et chargé de cours à ESCP-EAP. Spécialisé dans des projets de stratégie, organisation et leadership, son domaine de prédilection est la gestion de transformation d'entreprise et l'amélioration de la performance managériale.

**GOMEZ Pierre-Yves**  
Gomez@em-lyon.com

Professeur de stratégie à EM Lyon. Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises. Spécialisé en stratégie, gouvernement des entreprises, théorie économique des organisations, fondements moraux du management.

Publications : *La république des actionnaires*, Syros, 2001 ; *The Leap to Globalization*, Jossey-Bass, 2002 ; *Le Gouvernement des Entreprises*, InterÉditions, 1996.

**GRENON Daniel**  
daniel.grenon@wanadoo.fr

a commencé sa carrière au sein du groupe PA International, puis du groupe NEUMANN International, en tant que Président Exécutif. Président en France, administrateur aux États-Unis et membre du comité exécutif en Europe, au sein des associations professionnelles de l'Executive Search. Actuellement, associé-gérant de DG Conseil : accompagnement et évaluation de dirigeants. Spécialisé dans la recherche de dirigeants et les Ressources Humaines, domaine auquel il a consacré sa carrière.

Publications : divers articles sur les équipes de management multiculturelles dans des revues spécialisées.

**GUEVEL Bernard**  
**bernard.guevel@noos.fr**

Général du cadre de réserve de l'Armée de l'Air, a participé, de 1978 à 2000, successivement aux niveaux d'exécution, de conception et de direction, aux opérations militaires majeures où les forces françaises étaient engagées. Directeur adjoint du renseignement militaire de 1996 à 2000. Consultant. Spécialisé dans les problèmes de Défense, notamment dans l'organisation des opérations militaires et la politique d'équipement en matériels des armées.

**HAMBRICK Donald C.**  
**dch14@psu.edu**

Professeur de management de la SMEAL Chair, à la Pennsylvania State University. Professeur émérite Samuel Bronfman, à la Graduate School of Business de la Columbia University. Spécialités : gouvernance, dirigeants et équipes dirigeantes.

Publications : avec S. Finkelstein, *Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations*, West, 1996 ; avec P. Mason, « Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Manager », *Academy of Management Review*, 1984 ; avec A. Cannella Jr, « CEOs Who Have COOs : Contingency Analysis of an Unexplored Structural Form », *Strategic Management Journal*, 2004.

**Hannum Kelly M.**  
**hannumk@leaders.ccl.org**

En tant qu'associé, elle dirige, au Center for Creative Leadership, des recherches et des évaluations sur les concepts et initiatives de développement du leadership. Spécialisée dans la recherche en matière d'éducation, la mesure et l'évaluation, avec un intérêt particulier pour la théorie et la pratique du management et du leadership.

Publications : avec J.W. Martineau, *Leadership Development Evaluation Fieldbook : A Professional Guide*, Center for Creative Leadership, 2004 ; avec M. Ruderman, J.B. Leslie, J. Steed, « Leadership Skills and Emotional Intelligence », *Independent Business Today*, 2002 ; avec H. Miller, « Évaluation in North America »,

*Cross-Cultural Evaluation : An International Annotated Bibliography* Kluwer, 2000.

**HARRISON Jeffrey S.**  
**harrison@richmond.edu**

Titulaire de la chaire W. David Robbins de management stratégique à la Robins School of Business de l'Université de Richmond. Spécialités : fusions et acquisitions, diversifications, éthique des affaires et théorie des parties prenantes.

Publications : *Foundations in Strategic Management*, 3<sup>rd</sup> ed. South-Western, 2005 ; avec Caron St. John, *Strategic Management of Resources and Relationships*, Wiley, 2003 ; avec Michael Hitt, Ed Freeman, *Handbook of Strategic Management*, Oxford University Press, 2001.

**HAUBOLD Bénédicte**  
**benedictehaubold@oreka.com**

Conseil en organisation et stratégie, prenant en compte les processus psychiques. Pratique d'accompagnement de dirigeants et de cadres d'entreprise, exercée à l'hôpital de Garches (92) et en consultation privée. Elle enseigne au MBA de la Sorbonne-IAE et à Psychoprat'. Spécialisée dans l'organisation et la stratégie des entreprises, l'accompagnement individuel et de groupe.

Publications : *Le narcissisme des dirigeants*, La Découverte, 2005 ; « Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise », *Expansion Management Review*, 2004.

**HEBERT Sylvie**  
**heberts@escp-eap.net**

Professeur à ESCP-EAP, où elle est co-responsable du cours de droit de l'entreprise. Directeur scientifique du mastère droit et management international. Spécialisée en droit des sociétés et en droit comparé du droit de l'entreprise, elle s'intéresse au gouvernement d'entreprise et à la responsabilité des dirigeants de sociétés.

Publications : *Les publicités légales et information dans les affaires*, CREDA, Librairie des Entreprises, 1992 ; « Corporate Governance, French style », *The Journal of Business Law*, Nov. 2004.



**HERVOUET Daniel**  
**danielhervouet@yahoo.fr**

Contrôleur général des armées. Professeur associé à l'Université de Paris II Panthéon-Assas, où il anime deux séminaires relatifs à la prospective et aux stratégies du futur et ainsi qu'à l'évaluation dans le domaine de la défense. Assure également un cours sur les stratégies de la France dans le cadre de l'institut supérieur des affaires de défense (ISAD). Spécialisé dans l'exercice du leadership et la démarche stratégique.

Publication : *Mener des hommes pour la première fois*, Éditions d'Organisation, 2005.

**HIGGS Malcolm**  
**malcom.higgs@henleymc.ac.uk**

Professeur. Directeur de Henley Management College (G.-B.). Spécialiste en GRH, management des compétences, leadership, gestion du changement, en évaluation, en intelligence émotionnelle.

Publications : avec V. Dulewicz, *Making Sense of Emotional Intelligence*, 2<sup>d</sup> ed., 2002 ; « Windsor: Nfer Nelson ; Implementing CSR : The Challenge of Change », in J. Jonker, M. de Witte (eds.), *The Challenge of Organising & Implementing Corporate Social Responsibility*, Palgrave-McMillan, 2006 ; avec A. Truch, D. Bartram, *Leveraging Corporate Knowledge*, in E. Truch (eds.) *Personality and Knowledge Sharing*, Gower Publishing, 2004.

**HIRIGOYEN Gérard**  
**hirigoye@u-bordeaux4.fr**

Professeur à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV, où il est président directeur du Centre de recherche sur les entreprises familiales et financières et de l'Institut fédératif de recherche en gestion. Directeur adjoint de l'Institut pour le développement de l'enseignement supérieur francophone. Coordinateur du réseau de coopération universitaire franco-péruvien Raúl Porras Barrenechea. Docteur Honoris Causa de l'Université de la Molina (Lima) et de l'Université de l'Amazonie péruvienne (Iquitos-Pérou). Membre de l'Académie Royale des Docteurs en sciences économiques de Barcelone. Thèmes de recherche : finance organisationnelle,

création de valeur et gouvernance de l'entreprise familiale.

Publications : avec J.-P. Pichard Stamford, « Finance organisationnelle : fondements et développements récents », in J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003 ; « Approche comparative des modes de gouvernance en Europe », in A. Pedone, *Études en l'honneur du professeur Gautron*, 2004 ; avec J. Caby, *La création de valeur dans l'entreprise*, Économica 1997, 2005.

**HOOPEs David G.**  
**dhoopes@csudh.edu**

Professeur associé au département Management et marketing de la California State University, Dominguez Hills. A enseigné à Purdue University, the Wharton School, et la Southern Methodist University aux États-Unis. Son travail observe l'incidence du partage des connaissances, de la définition claire des objectifs et de l'organisation journalière sur l'avantage et l'hétérogénéité concurrentiels, à partir de l'étude de sociétés organisées sur une base scientifique.

Publications : avec T. L. Madsen, G. Walker, « Why Is There a Resource-based View ? Towards a Theory of Competitive Heterogeneity », *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003 ; « Why Are There Glitches in Product Development ? », *R & D Management*, n° 31, 2001 ; avec S. Postrel, « Shared Knowledge, Glitches, and Product Development in a Scientific Software Company », *Strategic Management Journal*, n° 20, 1999.

**HUAULT Isabelle**  
**isabelle@huault.net**

Professeur à l'Université de Paris IX Dauphine. Directrice de l'École doctorale de gestion. Chercheur au sein de DRM-DMSP (UMR CNRS 7088). Sujets de recherche : construction sociale des marchés et des organisations, problématique des réseaux sociaux et théories néoinstitutionnalistes.

Publications : *Le management international*, La Découverte, 1998 ; *La construction sociale de l'entreprise* (dir.), EMS, 2002 ; *Les grands auteurs en management* (dir.), EMS,

2002 ; *Institutions et gestion* (dir.), Vuibert, 2004 ; nombreux articles dans des revues nationales et internationales à comité de lecture.

**IRIBARNE Philippe d'**  
**philippe.iribarne@wanadoo.fr**

Ingénieur général des Mines ; Directeur de recherche au CNRS où il dirige Gestion et Société. Spécialisé dans l'adaptation du management à la diversité des cultures.

Publications : *Le Tiers-Monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003 ; avec A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier, T. Globokar, *Cultures et Mondialisation*, Le Seuil, 1998 ; *La Logique de l'Honneur*, Le Seuil, 1989 (trad. en néerlandais, allemand, anglais, chinois et espagnol).

**JALLAT Frédéric**  
**jallat@escp-eap.net**

Professeur permanent à ESCP-EAP où il est directeur scientifique du programme « International Business and Projects Management ». Spécialité : questions européennes et développement international, marketing international et management interculturel.

Publications : avec E. Kaynak, *Marketing Issues in Western Europe : Changes and Development*. The Haworth Press, 2005 ; avec A. Kimmel, « Marketing in Culturally Diverse Environments : The Case of Western Europe », *Business Horizons*, 45 (4), 2002 ; avec S. Shekshnya, « A Cultural, Historical and Ideological Analysis of A Neglected Service Economy : The Case of Russia », *Journal of East-West Business*, n° 6 (1), 2000, ; avec L. Johri, « Cultural Values as Anchors for Acquiring and Building Competitive Capabilities in Firms : Indian-US Experiences », *Cross Cultural Management*, n° 4 (3), 1997.

**JARROSSON Bruno**  
**bjarrosson@atlantic-intelligence.fr**

Directeur du pôle stratégie de Atlantic Intelligence. Enseignant à l'Université de Paris IV, à l'École Centrale et à Supélec. Spécialisé en stratégie et théorie des organisations.

Publications : *100 ans de Management*, Dunod, 2000, 2004 ; *Conseil d'indiscipline du*

*bon usage de la désobéissance*, Descartes, 2003 ; *Stratégie sans complexes*, Dunod, 2004.

**JOHNSON Douglas R.**  
**drjohnson2@bsu.edu**

Professeur assistant à la Ball State University aux États-Unis. A enseigné à l'Université d'Illinois et Purdue University. Spécialité : interaction des croyances et des facteurs exogènes sur la structure du travail, comportement de l'entreprise. Il utilise pour ses recherches des méthodes empiriques innovantes, ainsi que des modélisations et des simulations.

Publications : avec D. G. Hoopes, « Managerial Cognition, Sunk Costs, and the Evolution of Industry Structure », *Strategic Management Journal*, n° 24, 2003.

**JONCZYK Claudia**  
**cjonczyk@escp-eap.net**

Professeur à la Direction des études à ESCP-EAP Londres. Chercheur à l'INSEAD. Spécialisée en apprentissage organisationnel, gestion du savoir, développement du capital social, gestion des réseaux en entreprise et des approches narratives en gestion d'entreprise.

Publications : avec M. Gibbert, « Networked knowledge », in T. Davenport, G. Probst, *Knowledge Management Case Book*, Wiley, 2000 ; avec P. Kugler, *ShareNet: Giving a nudge to a knowledge-based business model at Siemens ICN*, in M. Eppler, O. Sukowski, *Knowledge Management : Project Experiences, Implementation Insights, Key Questions*, Net Academy Press, St Gallen, 2002 ; avec U. Staber, *Daimler-Chrysler South Africa: Dealing with the Effects of HIV/AIDS on Human and Social Capital*, UN Global Compact Learning Forum, Berlin 2002.

**JUNGHANS Pascal**  
**pjunghans@latribune.fr**

Journaliste à la Tribune, quotidien de la presse économique. Domaines de spécialité : ressources humaines, intelligence économique.

Publications : *Halte au Trafic, la mafia des voitures*, Jean-Claude Lattès, 2004 ; *La fracture scolaire*, Syros, 1997 ; avec E. Davidenkoff, *Du*

*bizutage, des grandes écoles et de l'élite*, Plon, 1993.

**KAKABADSE Andrew**  
a.p.kakabadse@cranfield.ac.uk

Professeur d'International Management Development et Directeur du Leadership and Organisational Development à la School of Management de la Cranfield University, (GB). Spécialisé dans le domaine des dirigeants et les équipes dirigeantes, du leadership et de la gouvernance internationale, de la politique et la gouvernance gouvernementales, l'externalisation et les relations internationales.

Publications : 26 livres et plus de 145 articles et 16 monographies, notamment *Essence of Leadership, Politics of Management, The Wealth Creators, Geopolitics of Governance, Intimacy, Working in Organisations 2<sup>e</sup> éd.*

**KASSIS HENDERSON Jane**  
jkassis@escp-eap.net

Professeur Associé à ESCP-EAP, European School of Management, Paris. Spécialisée dans la communication interculturelle, la sociolinguistique, la gestion de la diversité linguistique dans les équipes internationales, l'utilisation de l'anglais comme outil de communication dans les entreprises multinationales.

Publications : *Language Diversity in International Management Teams*, International Studies of Management and Organization, Special Issue on Language and Communication in International Management, Piekkari and Zander, 2005 ; « International Communication: Management Training Proposals », *European Management Journal*, May 1993.

**KETS DE VRIES Manfred F.R.**  
manfred.kets-de-vries@insead.edu

Professeur clinicien de formation au leadership, il dirige la chaire Raoul de Vitry d'Avaucourt de formation au leadership à l'INSEAD (Fontainebleau, France). Directeur du Global Leadership Centre de l'INSEAD et directeur du programme Top Management Seminars de l'INSEAD. Sujets de prédilection : leadership,

dynamiques de carrières, stress des dirigeants, intrapreneuriat, entreprises familiales, planification des successions, management multiculturel, construction des équipes, coaching, dynamique des transformations et des changements dans les entreprises.

Publications : *Global Executive Leadership Inventory*, 2005; *Are Leaders Born or Are They Made : The Case of Alexander the Great*, 2004 ; *Lessons on Leadership by Terror : Finding Shaka Zulu in the Attic*, 2004.

**KIMMEL Allan J.**  
ajkimmel@wanadoo.fr

Professeur de Marketing à ESCP-EAP, European School of Management, à Paris, où il dirige le Marketing Major (section anglaise). Professeur visitant de marketing à l'Université Paris IX Dauphine et au TEC de Monterrey (Mexique). Spécialisé en communication marketing, comportement du consommateur, rumeurs de marché, éthique du marketing et les tromperies dans la recherche sur les consommateurs.

Publications : *Rumors and Rumor Control : A Manager's Guide to Understanding and Combatting Rumors*, Lawrence Erlbaum Associates, 2004 ; *Ethical Issues in Behavioral Research*, Blackwell, 1996, 2006 ; *Ethics and Values in Applied Social Research*, Sage, 1988. Rédacteur en chef de *Marketing Communication : New Approaches, Technologies, and Styles*, Oxford University Press, 2005 et *Ethics of Human Research*, Jossey-Bass, 1981 ; de nombreux articles dans diverses revues scientifiques en langue française et anglaise.

**KORAC-KAKABADSE Nada**  
nada.kakabadse@northampton.ac.uk

Professeur de management et Business Research à la Northampton Business School, University College Northampton (G.-B.). Spécialisée dans les applications des systèmes d'information et technologies de l'information (IS/IT) dans les entreprises, leadership et gouvernance d'entreprises, gouvernement et politique, efficacité du conseil d'administration, management de la diversité et l'éthique.

Publications : 6 livres, 36 chapitres dans des ouvrages internationaux et 3 monographies. A participé à plus de 80 articles traitant de la géopolitique de la gouvernance et la confidentialité.

**LAMARQUE Eric**  
**Lamarque@u-bordeaux4.fr**

Professeur à l'Université Montesquieu Bordeaux IV, où il dirige le mastère « Management financier ». Directeur du groupe de recherche sur la gestion et la gouvernance des banques. Spécialisé dans le management et la stratégie des banques, ainsi que dans les relations banques-entreprises.

Publications : *Management de la banque*, Pearson Education, 2005 ; « Identifying key activities in banking firms », in R. Sanchez, A. Heene, *Competence perspectives on managing internal processes, Advances in Applied Business Strategy*, vol. 7, Elsevier, 2005 ; avec M. Zollinger, *Marketing et stratégies bancaires*, Dunod, 4<sup>e</sup> éd., 2004

**LA MENARDIERE Gilles Arnault de**  
**gdldm2000@yahoo.com**

Conseiller d'État. Professeur à l'Université de Lyon III. Domaine de spécialisation : droit public.

Publications : *Laïcité et fonction publique*, 1999 ; *L'exécution des décisions de justice en matière administrative*, 2005. A collaboré aux *Rapports Publics du Conseil d'État* de 2003, 2004, 2005 et 2006.

**LANE Peter**  
**Peter.Lane@unh.edu**

Professeur associé de management à l'Université du New Hampshire. Spécialisé dans la gestion stratégique, les alliances stratégiques, le management des technologies, la capacité d'absorption et la gestion du capital intellectuel.

Publications : articles dans *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*.

**LAVERSANNE Pierre**  
**Pierre @laversanne.com**

Président de PIERRE LAVERSANNE SA-Actuaires associés. Président de REAVIE. Professeur au collège des Ingénieurs et à l'Université Paris IX Dauphine. Spécialisé dans les domaines de prévoyance sociale et engagements sociaux.

Publications : « Retraites : un fonds de réserve pour qui et quand ? », *La Tribune*, 2000 ; *Les appels d'offres en Retraite et Prévoyance*, M & F, 2001 ; « Comment provisionner le risque Dépendance », *Revue Risques*, 2003 ; *Passif Social, les nouvelles obligations des entreprises*, Paris Entreprises, 2003.

**LAVIGERIE (de)**  
**Anne-Claire delavigerie@wanadoo.fr**

Consultante associée de Etc., cabinet de conseil en management. Consultante partenaire d'ICS Interconsultant. Elle intervient aussi en formation à la négociation à ESCP-EAP et à l'Université de Paris V, et au métier de consultant à ESCP-EAP. Spécialisée dans la dynamique et la cohésion des comités de direction, dans l'accompagnement de l'innovation et dans les enjeux de processus et de synergies dans les fusions-acquisitions.

**LEMAIRE Jean-Paul**  
**jplemaire@escp-eap.net**

Professeur à ESCP-EAP, European School of Management, à Paris, où il est co-directeur du mastère spécialisé Management des projets internationaux. Consultant et conseiller d'édition chez Dunod. Spécialisé en stratégie internationale, marketing et affaires internationales, opérations bancaires et finance internationales, communication multiculturelle.

Publications : avec C. Michon et al., *Le Marketeur. Nouveaux fondements du marketing*, Pearson Education, 2003 ; avec G. Nurdin, N. Prime, « Contrôle de gestion : un élément propre à la culture occidentale ? », *Échanges (DFCG)*, n° 191, août-sept. 2002 ; *Internationalisation : Operationalization of a concept*, Proceedings of the International Conference on Globalization of Business and Marketing « Strategies for the 21st Century », Management



Development Institute (MDI), Gurgaon, India, Dec. 2001, CD-ROM.

**LEFEBVRE Quentin**  
quentinlefebvre@hotmail.com

Docteur en sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine. Spécialisé dans l'apprentissage de l'équipe dirigeante, problématiques de recomposition de l'équipe dirigeante.

Publications : « Recomposition des équipes dirigeantes et apprentissage organisationnel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* ; « Quand le dirigeant part, la réussite de l'entreprise reste », *Personnel*.

**LIPMAN-BLUMEN Jean**  
jeanlipman@earthlink.net

Professeur à Thornton F. Bradshaw pour les affaires publiques. Professeur de comportement organisationnel à la Masatoshi Ito Graduate School of Management de la Claremont Graduate University, où elle est co-directrice de l'Institut des hautes études de management. Spécialisée dans le leadership, la gestion de crise et la distinction hommes-femmes dans les rôles.

Publications : avec H. J. Leavitt, *Hot Groups : Seeding Them, Feeding Them, Using Them to Ignite Your Organization*, Oxford University, 1999 ; *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - and How We Can Survive Them*, Oxford University, 2005 ; *The Connective Edge: Leading in an Interdependent World*, Jossey-Bass, 1996.

**LORRIMAN Nicholas**

Diplômé des Universités de Cambridge et de Paris III Sorbonne Nouvelle, a été enseignant à Paris IV. Il a fondé, à Paris, il y a 25 ans, The Institute of Applied Languages (IAL), devenu Centre de formation de la chambre de commerce et d'industrie franco-britannique, dont il a été le vice-président. Il a été le professeur particulier de deux présidents de la République française.

**MACCOBY Michael**  
stroff@maccoby.com

Président de The Maccoby Group à Washington DC. Psychanalyste et anthropologue, consultant auprès de chefs d'entreprise, gouvernements et syndicats sur le développement stratégique et le leadership. A été directeur du programme de technologie, politique publique et développement humain à Harvard University. Domaines d'expertise : changement interactif organisationnel, coaching et rôle des dirigeants.

Publications : « Why people follow the leader : the power of transference », *Harvard Business Review*, Sept. 2004 ; avec C. Hecksher, R. Ramirez, P.-É. Tixier, *Agents of change-Crossing the Post-Industrial Divide*, Oxford University Press, 2003 ; *The Productive Narcissist, the Promise and Peril of Visionary Leadership*, Broadway Books, 2003.

**MANCEAU Delphine**  
manceau@escp-eap.net

Professeur associé à ESCP-EAP. Rédacteur en chef, avec Pierre Volle, de la revue *Décisions Marketing*. Spécialisée dans le marketing des « innovations », le lancement de nouveaux produits, la stratégie-marketing et les tabous dans la publicité.

Publications : avec P. Kotler, B. Dubois, *Marketing Management*, 11<sup>e</sup> éd., Pearson Education, 2003 ; avec E. Le Nagard, « Modelling the impact of product preannouncements in the context of indirect network externalities », *International Journal of Research in Marketing*, Sept. 2001 ; (dir.), avec A. Bloch, *De l'idée au marché - Innovation et lancement de produits*, Vuibert, 2000.

**MANZONI Jean-François**  
jean-francois.manzoni@imd.ch

Professeur de Leadership et développement organisationnel à l'International Institute for Management Development, à Lausanne. Spécialisé en leadership et gestion du changement.

Publications : avec M. J. Epstein, *Performance Measurement and Management Control* :

*Superior Organizational Performance*, Elsevier Science/JAI Press, 2004 ; avec J.-L. Barsoux, *Relations difficiles au travail : rompre le cercle vicieux*, Village Mondial, 2004.

**MARCHAND Donald A.**  
[www.donaldmarchand.com](http://www.donaldmarchand.com)

Professeur de stratégie et de gestion de l'information à l'IMD de Lausanne. Fondateur, président et directeur général d'entrepriseIQ<sup>®</sup>, première société mondiale d'analyse des affaires fournissant des données mesurables sur la relation entre les hautes performances d'une entreprise et son efficacité dans la gestion du savoir, de l'information, des personnes et des technologies. Centres d'intérêt : gestion de l'information et du savoir pour obtenir des performances supérieures, stratégie internet pour les sociétés établies, gestion de la chaîne de l'offre et de la demande et l'utilisation stratégique et le déploiement des systèmes d'information et de la technologie dans les entreprises.

Publications : 8 livres et de plus de 140 articles, chapitres de livres, études et rapports. Dernier ouvrage : *Competing with Information*, Wiley & Sons, May 2000.

**MARGERIE (de) Victoire**  
[victoire.de-margerie@grenoble-em.com](mailto:victoire.de-margerie@grenoble-em.com)

Professeur associé à Grenoble Ecole de Management et professeur visitant à HEC Paris. Elle est également administrateur des sociétés Baccarat, Bourbon, Ipsos et Société du Louvre. Spécialisée en stratégie, management technologique et gouvernance d'entreprise, elle a exercé des responsabilités de direction d'usines et de centres de profit dans des multinationales industrielles en Allemagne, en France et aux États-Unis.

Publications : nombreux cas qui démontrent l'efficacité de l'association de la stratégie et du management technologique - Philips (équipement médicaux), Baccarat (cristallerie), Peugeot Citroën (voitures Diesel), Airbus (projet A 380), ST Microelectronics (capteurs d'image).

**MARTINEAU Jennifer, Ph.D.**  
[martineauj@leaders.ccl.org](mailto:martineauj@leaders.ccl.org)

Directeur du Design and Evaluation Center au Center for Creative Leadership, où elle dirige un groupe de professionnels qui proposent en interne une expertise de consultant pendant les phases de l'inventaire des besoins, la conception et l'évaluation en matière de développement du leadership. Elle mène personnellement la recherche et l'évaluation en matière de concepts de développement du leadership. Spécialisée en psychologie du travail et des organisations, en évaluation du développement du leadership et des meilleures pratiques dans la conception et l'évaluation du développement du leadership et de l'éducation permanente.

Publications : avec K.M. Hannum, *Leadership Development Evaluation Fieldbook : A Professional Guide*, Center for Creative Leadership, 2004 ; « Evaluating the Impact of Leader Development », in McCauley C.D., Van Velsor E. (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass ; avec S. Brutus, M. London, « The impact of 360 degree feedback on planning for career development », *Journal of Management Development*, 18 (8), 1999.

**MCDOWELL-LARSEN Sharon**  
[mcdowells@leaders.ccl.org](mailto:mcdowells@leaders.ccl.org)

Physiologiste spécialisée et Associée principale au Center for Creative Leadership. Spécialisée dans la Mise en forme et le leadership.

Publications : avec L. Kearney, D. Campbell, « Fitness and leadership : is there a relationship ? », *Journal of Managerial Psychology*, 2002 ; avec J. Steed, *Fitness for Leadership, Leadership in action*, 2000.

**MEDINA Yves**  
[yves.medina@fr.pwc.com](mailto:yves.medina@fr.pwc.com)

Associé du cabinet PricewaterhouseCoopers, directeur délégué pour les questions de déontologie et de responsabilité sociétale. Conseiller-maître à la Cour des comptes. A été directeur général de sociétés et directeur de ministères. Spécialisé dans les questions de déontologie et de responsabilité sociétale.



Publication : *La déontologie: ce qui va changer dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2003.

**MILLIKEN Frances**  
fmillike@stern.nyu.edu

Professeuse à la Stern School of Business de l'Université de New York, où elle fait partie de la Faculté Edward J. Giblin. Parmi ses centres d'intérêt : processus de prise de décision, effets de la diversité, apprentissage organisationnel, silence des organisations (ce que les gens ne disent pas à leur patron et pourquoi).

Publications : « An Exploratory Study of Employee Silence : What employees do not say to their bosses and why », *Journal of Management Studies*, 2003 ; « The Difficulty of Learning under Conditions of Ambiguity : Lessons from the Space Shuttle Columbia », in *Organization at the Limit*, Blackwell Publishers, 2005.

**MELKONIAN Tessa**  
melkonian@em-lyon.com

Professeuse assistante à EM Lyon. Principaux thèmes de recherche : justice organisationnelle, exemplarité, cadres supérieurs et dirigeants, changement.

Principaux articles : *L'appréciation managériale des cadres supérieurs et dirigeants : le rôle clé des notions de justice et d'exemplarité*, Actes du Congrès AGRH 2003 ; *Les cadres dirigeants face à la nécessaire évolution de leur rôle*, Actes du Congrès AGRH 2002 ; *Le 360° : un concept à clarifier*, Management et Conjoncture Sociale, juillet 2001.

**MIRALLÈS Pierre**  
p.miralles@idate.org

Ingénieur ECP. Directeur général adjoint de l'IDATE. Vice-président de l'ANDCP Languedoc. Membre du conseil d'orientation de l'IAE de Montpellier et du conseil scientifique de l'Université Paul Valéry. Spécialisé dans les stratégies de GRH, management des talents, management des connaissances. Recherche doctorale en cours sur le management des talents dans le sport (directeur : Jean-Michel Plane).

**MERCIER Samuel**  
samuel.mercier@u-bourgogne.fr

Professeur en sciences de gestion à l'Université de Bourgogne, où il dirige le mastère gestion des Ressources Humaines. Membre du FARGO-LEG (UMR 5118). Spécialisé en responsabilité sociale de l'entreprise, institutionnalisation de l'éthique dans les organisations, dimension sociale de la gouvernance d'entreprise et gestion des compétences.

Publications : avec J.-P. Gond, « La théorie des parties prenantes », in J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>e</sup> éd., Vuibert, 2005 ; *L'éthique dans les entreprises*, coll. « Repères », La Découverte, 2004 ; « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, 1<sup>er</sup> trimestre 2002.

**MINGUET Hugues**  
hugues-minguet@sensetcroissance.org

Moine bénédictin, ancien conseil juridique en droit social à la Fiduciaire de France. Responsable de l'Unité de Recherche et de l'Institut Sens et Croissance. Animateur du séminaire Éthique et Performances pour le MBA de HEC. Spécialisé dans l'éthique et le management (coaching et création d'intelligence collective), en anthropologie.

Publication : avec J.-L. Dherse, *L'Éthique ou le chaos ?*, Presses de la Renaissance, 1998.

**MUSSEAU Joseph**  
joseph.musseau@wanadoo.fr

Directeur des Relations Humaines et Sociales du groupe Crédit Lyonnais. Conseiller du président de la Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale (MGEN). Spécialisé en relations sociales, en gestion des cadres supérieurs et des cadres à haut potentiel, en formation continue, en systèmes informatiques de gestion.

**NELSON Teresa**  
tnelson@suffolk.edu

Professor de Management à la Suffolk University (Boston, MA, E.-U.). Spécialisée en management stratégique, systèmes de gouvernance des entreprises à forte croissance, affaires

mondiales et particulièrement la Chine et les séminaires de voyages internationaux pour étudiants et dirigeants.

Publications : avec L. Levesque, «The Status of Women in Corporate Governance in the New Economy », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2004 ; avec D. Szyliowicz, K. Kennedy, « Shaping Of Strategic Behavior : Global Practices of Listing on The US NASDAQ Stock Exchange », *Competition & Change*, Dec. 2003 ; « Firm Founder Effects on the Performance of Firms at Initial Public Offering », *Strategic Management Journal*, Aug. 2003.

**NOVARA Francesco**  
franovara@libero.it

Médecin et psychologue (*Dottore honoris causa in Psicologia* de l'Université de Bologne). Professeur de psychologie du travail et de l'organisation aux Universités de Turin et de Milan. Praticien et consultant dans plusieurs entreprises et dans des institutions de santé et de service social. Collaborateur à des travaux de recherche dans le cadre d'institutions italiennes et européennes.

Publications : *Psicologi in fabbrica*, Einaudi, 1980 ; *Stress et manager*, Comunità, 1992 ; *Fondamenti di Psicologia del Lavoro*, Il Mulino, 1996. En cours de publication : *Uomini e lavoro all'Olivetti*, Bruno Mondadori.

**O'QUIN Patrick**  
patrick.oquin@danone.com

Directeur des relations extérieures du groupe Danone. En charge des relations avec les autorités publiques et les associations de consommateurs, de la gestion de crise, de l'intelligence économique, de la communication nutritionnelle, ainsi que des affaires scientifiques et réglementaires.

**OLLIVIER Alain**  
ollivier@escp-eap.net

Professeur au département Marketing du groupe ESCP-EAP, où il dirige également la chaire Santé Johnson & Johnson et assure la

direction scientifique du mastère spécialisé de management médical, gestion hospitalière. Spécialisé dans l'application de la démarche marketing dans des secteurs de haute technologie, de l'industrie pharmaceutique et dans le domaine de la santé, il développe parallèlement des recherches sur le contrôle financier du marketing.

Publication : *Le Marketeur, nouveaux fondements du Marketing*, Pearson Education, 2003.

**PENICAUD Muriel**  
uriel\_penicaud@ds-fr.com

Membre du comité exécutif de Dassault Systèmes et directeur général adjoint, en charge de l'organisation et des Ressources Humaines. Présidente du conseil d'administration de l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Administrateur de la chaire Dirigeance d'entreprise à ESCP-EAP. Spécialisée au niveau international dans : le leadership, la gestion des hauts potentiels, le développement des organisations, la conduite du changement dans les organisations publiques et privées, la gouvernance d'entreprise, la responsabilité sociale et environnementale et le système éducatif.

Publications : articles et contributions dans des ouvrages collectifs, sur le leadership, l'évolution des organisations, le système éducatif et la formation professionnelle.

**PERETTI Jean-Marie**  
peretti@univ-corse.fr et peretti@essec.fr

Professeur à l'ESSEC et à l'Université de Corse, où il dirige l'IAE. Président de l'Institut international de l'audit social. Spécialisé dans les domaines de la gestion stratégique des Ressources Humaines, des politiques de rémunération, de l'audit social.

Publications : avec E. Marbot, *Les seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, 2004 ; *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2004 ; *Ressources Humaines*, 9<sup>e</sup> éd., Vuibert, 2004.

**PLANE Jean-Michel**  
**jean-michel.plane@univ-montp3.fr**

Professeur à l'Université de Montpellier III Paul Valéry, où il dirige le département Administration économique et sociale. Chercheur au Laboratoire en gestion des organisations. Domaines de recherches : management des Ressources Humaines, comportement organisationnel et théorie des organisations.

Publications : *Management des organisations*, Dunod, 2003 ; *Théorie des organisations*, Dunod, 2000.

**PLUCHART Jean-Jacques**  
**jean-jacques.pluchart@wanadoo.fr**

Professeur à l'Université d'Amiens, où il dirige le groupe de recherche en gestion. Intervient à l'Université de Paris II, notamment au CFFOP et à l'Institut catholique de Paris. Ancien cadre dirigeant au sein du groupe Total. Membre de plusieurs comités de lecture (*Revue française de gestion*, *Vie & sciences économiques*) et associations (comité Turgot, Société française des évaluateurs). Spécialisé dans le management de projet et l'ingénierie financière à l'international.

Publications : *L'ingénierie de projet créatrice de valeur*, Éditions d'Organisation, 2002 ; *profession : ingénieur d'affaires*, Éditions d'Organisation, 1999 ; *L'ingénierie financière de projet*, Éditions d'Organisation, 2000.

**POINT Sébastien**  
**spoint@univ-fcomte.fr**

Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté. Chercheur associé à la Cranfield School of Management (G.-B.). Domaines de spécialité : analyse de discours des dirigeants et des rapports annuels d'activité.

Publications : avec V. Singh, « Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites internet des grands groupes européens », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2005 ; avec T. Jacquot, « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38, 2000.

**PRIME Nathalie**  
**prime@escp-eap.net**

Professeur de marketing à ESCP-EAP, où elle a été co-directeur scientifique du mastère spécialisé management des projets internationaux. Spécialisée dans : marketing international, stratégies d'internationalisation, management interculturel, économies émergentes.

Publications : avec J.-C. Usunier, *Marketing international, développement des marchés et management interculturel*, 2<sup>e</sup> éd., Vuibert, 2004. Prix de l'Académie des sciences commerciales 2004.

**RENOUX-CHAUMAIS Claire**  
**c.chaumais@ineum.fr**

Consultante senior au sein du cabinet de conseil Ineum Consulting (anc. Deloitte & Touche), dans le domaine des compétences Ressources Humaines. Réalisation de missions en organisation et assistance à maîtrise d'ouvrage, avec une spécialisation en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**ROJOT Jacques**  
**rojot@wanadoo.fr**

Professeur des Universités en sciences de gestion. Co-directeur du CFFOP. Président de l'Association nationale des professeurs universitaires de sciences de gestion. Expert en sciences de gestion. A été consultant auprès de l'OCDE, de l'UE et de la Fondation européenne de Dublin, du ministère de la Recherche et de la Technologie et auprès d'entreprises privées. Conseiller scientifique de l'Institut de l'Entreprise et correspondant en France de la National Academy of Arbitrators.

Rédacteur en chef de la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Membre du comité de rédaction de plusieurs revues scientifiques étrangères.

Publications : ouvrages et articles dans des revues scientifiques internationales.

**ROULEAU Claude**  
**crouleau1@free.fr**

Économiste, consultant chez Actuaire Associés. Auparavant, directeur général d'une

compagnie d'assurance-vie française et membre du comité de direction de AG2R. Spécialisé dans le domaine de la protection sociale et dans les relations avec le Québec.

Publications : plusieurs articles sur la retraite dans la revue *Espace social européen*.

**ROTH Fabrice**  
**fabriceroth@aol.com**

Professeur à l'Université de Lyon III Jean Moulin, où il est responsable du mastère de management des activités internationales. Spécialisé en *corporate governance*, gestion des relations au sein et autour de l'équipe dirigeante, cohérence des logiques stratégiques et financières avec le système de gouvernement de l'entreprise, gestion de la diversité culturelle.

Publications : avec U. Mayrhofer, *Systèmes de gouvernance européens et fusions-acquisitions : une analyse des processus d'intégration dans le secteur financier*, IAE Conférence, Lyon, 2004 ; « Les rapprochements d'entreprise : une lecture financière », in *L'évolution des rapprochements d'entreprises en Europe*, ministère de l'Économie, 2001 ; avec O. Paulus, « Mécanismes de sauvegarde des stakeholders et place de la confiance en France et en Allemagne », in *Confiance et performance*, 2000.

**ROUSSET Bruno**  
**bruno.rousset@aprilgroup.com**

Président du conseil de surveillance d'APRIL Group (distribution et assurances). Président d'EVOLEM (capital développement) et président de la Fondation pour la micro-assurance (chômeurs voulant créer leur propre entreprise). Domaines d'expertise : marketing, assurance.

Publications : *Réussir son Cabinet d'Assurance*, L'Assurance Française, 1994 ; *Guide de l'Intermédiaire d'Assurance*, La Tribune de l'Assurance, 1999.

**ROUSSILLON Sylvie**  
**roussillon@em-lyon.com**

Professeur à l'EM Lyon en développement personnel et management. Professeur associé à l'Université de Lyon III Jean Moulin pour le

programme mastère RH. Spécialisée en : leadership, les démarches de développement personnel, les compétences de management et la préparation des dirigeants et des hauts potentiels, le coaching individuel et de groupe.

Publications : avec J. Duval-Hamel, J. Rojot, R. Sainsaulieu, F. Bournois, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Éditions d'Organisation 2003 ; avec B. Derr, F. Bournois, *Cross-cultural approaches to leadership development*, Quorum books, 2002 ; *Le coaching, une alternative au conseil et à la formation*, MCS, 2002.

**ROUX-DUFORT Christophe**  
**roux-dufort@em-lyon.com**

Professeur à EM Lyon. Spécialisé dans la gestion de crise dans les organisations privées et publiques, l'étude des comportements des individus et des groupes en situation de crise, l'étude du phénomène d'urgence et la sociologie du risque dans les sociétés contemporaines.

Publications : *Gérer et décider en situation de crise. Outils de diagnostic, de prévention et de décision*, Dunod, 2003 ; *The International Handbook in Crisis Management*, Sage, 2006 ; avec Nicole Aubert, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, 2003.

**SALK Jane**  
**jane.salk@utdallas.edu**

Maître de conférence à l'Université de Dallas, où elle enseigne dans le domaine des organisations, de la stratégie et du management international. A été professeur attaché aux Universités de Carnegie Mellon et Duke et à l'ESSEC. Ses recherches portent sur le développement et l'efficacité dans les équipes multiculturelles et les *joint ventures*, ainsi que l'apprentissage interorganisationnel. Elle a récemment commencé l'étude des alliances intersectorielles et la responsabilité sociétale des entreprises.

Publications : plus de 30 publications dans des livres et des grandes revues internationales.

**SAULPIC Olivier**  
**saulpic@escp-eap.net**

Professeur associé à ESCP-EAP, coordinateur du département Contrôle et pilotage des



organisations. Spécialisé dans les systèmes de pilotage de la performance : conception, impact sur le comportement, acceptation par les acteurs, diffusion ; le renouveau de la planification ; le rôle de la modélisation économique dans les systèmes de pilotage.

Publications : avec F. Giraud, G. Naulleau, M.-H. Delmond, P.-L. Bescos, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino, 2004 ; de nombreux articles dans *Theory and Decision*, *Performance Measurement and Management Control*, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, *Revue Française de Gestion*, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *Perspectives en Management Stratégique*.

**SCARINGELLA Jean-Louis**  
**scaringella@escp-eap.net**

Ex-directeur général de ESCP-EAP, European School of Management (École supérieure de commerce de Paris, École européenne des affaires). Directeur général adjoint à la CCIP. Professeur associé à l'Université de Paris II Panthéon-Assas, administrateur de l'European Foundation for Management Development et du Centre d'études diplomatiques et stratégiques, membre du comité éditorial de *The European Management Journal*. Domaines de spécialité : management stratégique des grandes organisations - stratégies sectorielles -, développement des compétences et coaching de dirigeants.

Publications : « Les Industries de Défense en Europe : aspects juridiques et économiques », in *L'Art du management de l'information*, 1995 (co-auteur, 2000) ; *RH : les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40* (co-auteur, 2003).

**SCHAEFFER Leonard**  
**Leonard.Schaeffer@wellpoint.com**

Président du conseil d'administration de WellPoint, Inc., la plus grande société de soins de santé des États-Unis, L. Schaeffer a été le P-DG de WellPoint, de 1993 à 2004. Sous sa direction, WellPoint a été désignée, pendant six années consécutives, par le magazine *Fortune*, comme la « société de soins de santé la plus admirée

d'Amérique » et a figuré pendant trois années de suite parmi les 50 sociétés de service les plus performantes du S & P 500, publié par *BusinessWeek*.

Publications : *Payment for Services: Value Enters the Equation*, Futurescan : *Healthcare Trends and Implications 2005-2010*, Health Administration Press, 2005 ; *The Values Debate in Health Care*, Ob.Gyn. News, 2004 ; *When Excuses Run Dry: Transforming the US Health Care System*, Health Affairs, 2004.

**SCHEIN Edgar H.**  
**Scheine@mit.edu**

Sloan Fellow et professeur émérite de management à la Sloan School of Management du MIT (USA). Il s'est spécialisé dans la recherche et la rédaction d'ouvrages pourtant sur la psychologie des organisations, la culture d'entreprise, l'évolution des carrières, les Process Consultation (relation entre le consultant et son client) et la gestion du changement. Il a élaboré les concepts d'ancrage de carrières et de Process consultation. Il figure parmi les leaders dans le domaine du développement des organisations.

Publications : *Process Consultation Revisited*, 1999 ; *The Corporate Culture Survival Guide* 1999 ; *Organizational Culture and Leadership*, Edition, 2004 ; *DEC is Dead; Long Live DEC : the lasting legacy of Digital Equipment Corporation*, 2003.

**SCHMID Stefan**  
**sschmid@escp-eap.net**

Professeur à ESCP-EAP Berlin, où il dirige la chaire Management international et stratégie. Intervient dans plusieurs universités en tant que professeur invité. Spécialisé dans le management international, le management interculturel, la stratégie, en particulier la stratégie des entreprises internationales, les relations entre les sièges et leurs filiales et les réseaux.

Publications : avec M. Kutschker, *Internationales Management*, 4<sup>e</sup> éd., Oldenbourg, 2005 ; *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung*, Gabler, 1996.

**SCHNATTERLY Karen**  
**Kschnatterly@csom.umn.edu**

Maître Assistant à la Carlson School of Management de l'Université du Minnesota. Spécialisée dans la gouvernance et la criminalité en col blanc.

Publications : avec C.A. Maritan, *Resources, management systems and governance: keys to value creation*, in B. Chakravarthy, G. Mueller-Stewens, P. Lorange, C. Lechner (eds.), *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, Blackwell Publishing, 2002 ; avec W.W. Jennings, P.J. Seguin, *Institutional ownership, information and liquidity*, Innovations in Investments and Corporate Finance, 2002.

Publications : *Increasing firm value through detection and prevention of white collar crime*, juil. 2003 ;

**SCHNEIDER Susan**  
**susan.schneider@hec.unige.ch**

Professeur en GRH, HEC Université de Genève. Professeur visitant à INSEAD. Spécialisée dans le management interculturel, la gestion de la diversité et la responsabilité sociale des entreprises.

Publications : avec J.-L. Barsoux, *Management Interculturel*, Pearson (trad. de l'anglais en hollandais et en chinois), *Financial Times*, Pearson, 2<sup>nd</sup> ed., 2003 ; Schneider, Oppegaard, Zollo & Huy, 2004 : *Managers as agents of social change: Psychological Antecedents to Socially Responsible Behavior*, INSEAD working paper ; Garcia-Prieto, Bellard & Schneider, 2003 : « A Dynamic Model of Diversity, Conflict and Emotions », in *Teams*, Applied Psychology : An International Review.

**SMITH Wendy K.**  
**wsmith@hbs.edu**

Doctorante en comportement des organisations à la Harvard Business School/Harvard Graduate School of Arts and Science (USA). Ses recherches portent sur le leadership stratégique, les processus d'équipe, les paradoxes et les contradictions.

Publications : avec M. Tushman, *Senior Teams and Managing Contradictions : On the*

*Team Dynamics of Managing Exploitation and Exploration*, Organization Science, 2005 ; avec M. Tushman, « Organizational Technology », in J. Baum (eds.), *Companion to Organizations*, M.A. Malden, Blackwell, 2002 ; avec H. Gatignon, M. Tushman, P. Anderson, « A Structural Approach to Assessing Innovation : Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics », *Management Science*, 48 (9), 2002.

**SORCHER Melvin**  
**melsorcher@optonline.net**

Consultant privé en psychologie des organisations. Spécialisé dans les questions concernant les CEO et les dirigeants des organisations, la succession des dirigeants, l'évaluation du leadership et la prévision des performances des dirigeants.

Publications : « Are You Picking the Right Leaders », *Harvard Business Review*, Feb. 2002 ; *Predicting Executive Success*, Wiley, 1985 ; *Changing Supervisor Behavior*, Pergamon, 1974.

**STERN Patrice**  
**p.stern@icsconseil.com**

Professeur à ESCP-EAP, où il est directeur scientifique du mastère de Business Consulting. Directeur associé du cabinet ICS-Interconsultants. Spécialisé dans le management des Ressources Humaines, la dynamisation sociale, la négociation et la conduite du changement.

Publications : avec P. Tutoy, *Le métier de consultant*, Éditions d'Organisation, 5<sup>e</sup> éd. 2003 ; *Être plus efficace*, Éditions d'Organisation 2<sup>e</sup> éd. 2004 ; avec J.-P. Gruère, *Faciliter la communication de groupe*, Éditions d'Organisation, 2002.

**STUMPF Stephen**  
**steve.stumpf@villanova.edu**

Professeur de business leadership au College Fred J. Springer de Commerce & Finance de l'Université de Villanova (USA). Spécialisé dans le leadership, l'évolution des carrières, la préparation des futurs dirigeants, l'esprit d'entreprise et les compétences managériales.



Publications : avec W. Tynon, *Social Capital in the Success of Knowledge Workers*, Career Development International, vol. 8 (1), 2003 ; « Becoming a Partner in a Professional Services Firm », *Career Development International*, 7 (2), 2002 ; avec M. Nevins, « 21st-Century Leadership: Redefining Management Education », *Strategy & Business*, n° 16, 1999.

**TEPPER Bennett** [bjtepper@email.uncc.edu](mailto:bjtepper@email.uncc.edu)

Professeur de management au Belk College of Business Administration de l'Université de Caroline du Nord, à Charlotte (USA). Ses recherches portent notamment sur les questions de justice dans les organisations et les effets des comportements prosociaux et antisociaux dans les organisations.

Publications : plus de 50 articles, chapitres de livres et documents de conférence, ainsi que des publications dans *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* et *Journal of Operations Management*.

**THEVENET Maurice**  
[Maurice.thevenet@club-internet.fr](mailto:Maurice.thevenet@club-internet.fr)

Professeur au CNAM (titulaire de la chaire Gestion des Ressources Humaines) et à l'ESSEC (département Management). Spécialiste de *Management Development*, ses recherches portent sur l'implication et le management de proximité.

Publications : avec B. Touchebeuf, *Patron, premier manager de l'entreprise*, Gualino, 2006 ; *Quand les petits chefs deviendront grands*, Éditions d'Organisation, 2004 ; *Gestion des personnes : la parole aux DRH*, Liaisons, 2004 ; *Le management, une affaire de proximité*, Éditions d'Organisation, 2003 ; *Le plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, 2000.

**TOLLET Françoise**  
[ftollet@business-digest.fr](mailto:ftollet@business-digest.fr)

Directeur général de *Business Digest*, publication européenne sur le leadership et la conduite d'entreprise. Ingénieur agronome (Paris Grignon), mastère HEC Entrepreneur. Elle

a auparavant déployé des projets industriels en Afrique et en Asie et, en dernier lieu, pour le groupe Bolloré Technologies, pour une filiale duquel elle a dirigé des projets d'investissement au Vietnam, en Birmanie et en Chine.

**TRAQUANDI Luciano**  
[traquandi.aalto@iol.it](mailto:traquandi.aalto@iol.it)

Professeur au LIUC, Université de Castellanza (Italie), en psychologie de l'organisation. Fondateur du cabinet de consultants *Aalto Hi Touch Consultants*. Spécialiste des Ressources Humaines, dans les domaines du leadership, de la gestion des conflits, du changement et des aspects multiculturels.

Publication : « Leadership Italian Style », in B. Derr, S. Roussillon, F. Bournois, *Cross-Cultural approaches to Leadership development*, Quorum Book, 2002.

**TROUVE Philippe**  
[trouvep@esc-clermont.fr](mailto:trouvep@esc-clermont.fr)

Professeur au groupe ESC de Clermont-Ferrand, où il dirige le mastère en management européen des Ressources Humaines et le Centre d'études et de recherches. Professeur associé à l'Université Clermont-Ferrand I. Directeur du centre régional associé au Céreq. Spécialiste de la socio-économie des Ressources Humaines, il s'intéresse aux formes de gestion de l'emploi et de la régulation sociale dans les PME.

Publications : avec B. Courault, *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, 2000 ; avec C. Divry, *PME et innovations*, La Documentation Française, 2004 ; « Sept considérations sur la gestion innovante des Ressources Humaines dans les PME », *Personnel*, n° 450, juin 2004 ; « Quelques orientations actuelles de la recherche française sur les PME », in A. Abedou, A. Bouyacoub, M. Lallement, M. Madoui (dir.), *Entrepreneurs et PME. Approches algéro-françaises*, L'Harmattan, 2005.

**TUSHMAN Michael L.**  
[mtushman@hbs.edu](mailto:mtushman@hbs.edu)

Professeur de Business Administration à la Harvard Business School Paul R. Lawrence. Ses travaux portent sur les changements de techno-

logie, le leadership des dirigeants et l'adaptation des organisations.

Publications : avec P. Anderson (eds.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, 2<sup>nd</sup> ed., Oxford University Press, 2004 ; avec C. A. O'Reilly, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, 2002 ; avec M. J. Benner, « Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited », *Academy of Management Review*, n° 2, April 2003 (prix du meilleur article de l'*Academy of Management Review* 2004) ; avec M. J. Benner, « Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries », *Administrative Science Quarterly*, n° 4, Dec. 2002.

**TYSON Shaun**  
s.j.tyson@cranfield.ac.uk

Professeur à la Cranfield School of Management, Cranfield University (G.-B.), où il est directeur du Centre de recherche sur les Ressources Humaines. Professeur visitant à l'Université de Paris II Panthéon-Assas. Centres d'intérêts : stratégies RH, rémunérations, bien-être des employés et la fonction RH.

Publications : avec F. Bournois, *Top Pay and Performance: International and Strategic Approach*, Elsevier, 2005 ; avec A. York, *Essentials of Human Resource Management*, Butterworth Heinemann, 2000 ; *HR Strategy*, Pitman Publishing, 1995.

**Van WIJK Gilles**  
vanwijk@essec.fr

Professeur associé à l'ESSEC. Spécialisé en stratégie et management. À l'origine du séminaire, à l'ESSEC, Cynisme et management. Les travaux en cours concernent des problèmes de management et de contrôle et leur dimension éthique. Les développements récents de la pratique managériale sont marqués par une recherche de la performance économique, au détriment du métier de l'entreprise qui devient un simple

moyen et au détriment du respect d'un ensemble de valeurs morales.

Publications : articles sur le sujet.

**VASQUEZ BRONFMAN Sergio**  
vasquez@escp-eap.net

Professeur de systèmes d'information et e-business à ESCP-EAP. Spécialisé dans la conception et la mise en œuvre de systèmes innovants de formation : e-learning, coaching à distance, communautés de pratique, etc.

Publications : *Facteurs de succès dans la mise en œuvre de projets e-learning: le cas d'une banque*, Systèmes d'Information et Management, 2005 ; « Bridging the knowing-doing gap : powerful ideas for innovative learning design and the use of IT in corporate education », in *Educational Innovation in Economics and Business*, vol. X, Kluwer Academic Publishers, 2005 ; avec R. Ottewill, L. Borredon, B. Macfarlane, A. Wall, « Linking Pedagogical Innovation and Information Technology to Enhance Business Education », in *Educational Innovation in Economics and Business*, vol. VIII, Kluwer Academic Publishers, 2003.

**VOYNNET-FOURBOUL Catherine**  
voynnetc@yahoo.fr

Maître de conférences à l'Université de Paris II Panthéon-Assas, directrice des études du CIFPOP. Spécialisée dans les relations industrielles européennes, le comportement organisationnel et les méthodologies qualitatives.

Publications : *Analyse des données qualitatives assistée par ordinateur*, e-theque.com, 2002.

**WALTERS Bruce**  
bwalters@cab.latech.edu

Professeur assistant de management à la Louisiana Tech University (États-Unis). Ses recherches portent sur les avantages compétitifs, les particularités des dirigeants, la gouvernance d'entreprise, les processus de décision stratégique et l'éthique des affaires.

Publications : articles sur la surveillance environnementale, la maîtrise de la complexité

et les besoins en information des dirigeants, dans *Strategic Management Journal*, *Journal of Management* et *Information & Management*.

**ZHUPLEV Anatoly**  
**azhuplev@lmu.edu**

Professeur à la Loyola Marymount University (Los Angeles). Spécialisé dans les affaires internationales, l'entrepreneurship international, la gouvernance d'entreprise et le management comparatif.

Publications : *Russia* : un chapitre dans *Administrative Culture in the Borderless World*, 2004, Sitter Publications, Willowdale, Ontario ; *Russia's Corporate Governance Developments in a Cultural Context* ; un chapitre dans *Corporate Governance in Russia*, Edgar Elgar Publishing, Inc. Willston, VT, États-Unis ; *International Management* : un chapitre dans Mazur, Shapiro, Olderogge (eds.) *Korporativnyi Menezhment : Spravochnik Dlya Professionalov*, 2003 (guide professionnel sur la gouvernance d'entreprise), Vysshaya Shkola Publishers, Moscow, Russia.