La dynamique du dirigeant au quotidien

Judith Calvo-Ryba
Docteur en Sciences de Gestion – Université Paris IX Dauphine – Laboratoire CREPA

Adresse personnelle : 1 bis, rue du Général Delanne
92200 Neuilly-sur-Seine
Tel : 01 47 22 18 93/ 06 85 54 52 61
Adresse électronique : judith.ryba@wanadoo.fr

Les travaux récents sur le travail du dirigeant s'accordent à montrer un dirigeant affairé, faisant de manière fragmentée un ensemble de tâches variées. Fort de ce constat, l'objectif de cet article est de s'interroger sur l'existence d'une dynamique du dirigeant au quotidien sous l'angle d'une analyse en termes de rôles. Après une définition du concept et une revue de la littérature sur le travail du dirigeant, nous avons bâti une méthodologie qui permet de passer d'un ensemble de rôles à une analyse dynamique. Une grille de cent quatre rôles nous a servi de support à l'observation d'une journée de travail de vingt trois dirigeants. Nos principaux résultats montrent d'une part, une prédominance des rôles de l'information tant en termes de présence qu'en termes de fréquence et d'autre part, l'existence d'une dynamique commune pour laquelle nous proposons un modèle.

Mots clés : Travail managérial – Dynamique managériale – Rôle et Dirigeant

La dynamique du dirigeant au quotidien

Les travaux récents sur le travail du dirigeant s'accordent à montrer un dirigeant affairé, faisant de manière fragmentée un ensemble de tâches variées. Fort de ce constat, l'objectif de cet article est de s'interroger sur l'existence d'une dynamique du dirigeant au quotidien sous l'angle d'une analyse en termes de rôles. Après une définition du concept et une revue de la littérature sur le travail du dirigeant, nous avons bâti une méthodologie qui permet de passer d'un ensemble de rôles à une analyse dynamique. Une grille de cent quatre rôles nous a servi de support à l'observation d'une journée de travail de vingt trois dirigeants. Nos principaux résultats montrent d'une part, une prédominance des rôles de l'information tant en termes de présence qu'en termes de fréquence et d'autre part, l'existence d'une dynamique commune pour laquelle nous proposons un modèle.

INTRODUCTION

L'histoire de l'étude des organisations est fortement liée à celle de l'étude de ses cadres dirigeants. De la littérature naissante du management des années 1910-1930 qui s'intéresse à l'individu en poste de commandement et de direction aux recherches plus contemporaines sur le leader ou le manager, ce que Mintzberg (1979) appelle le « sommet hiérarchique », reste un vaste terrain de recherches et de questionnements. Nous avons appelé dirigeant celui qui a le plus degré hiérarchique dans l'organisation. Ce n'est pas une nature d'acteur mais une position sociale d'un acteur dans l'organisation. Nous appellerons alors dirigeant, l'acteur qui occupe la fonction de Président Directeur Général ou de Directeur Général. Cet acteur est à la fois un leader investi d'un pouvoir dont la responsabilité est de réaliser les objectifs de l'organisation, et un manager qui définit la marche à suivre et élabore les arcanes structurels et organisationnels.

Comprendre qui sont les dirigeants et ce qu'ils font, relève du questionnement sur le fonctionnement de l'action managériale. Cependant, les études sur le travail du dirigeant se partagent entre des études prescriptives où le dirigeant fonctionnerait idéalement comme un chef d'orchestre détaché de toute contingence opérationnelle, et des études descriptives qui montrent ce que le dirigeant doit faire. Or, l'ensemble des recherches contemporaines nous ont amené à penser que le fonctionnement du dirigeant pourrait trouver ses explications dans l'observation in situ du dirigeant au quotidien (les travaux de Mintzberg ayant très fortement influencé cette intuition).

En partant de l'idée d'observer le dirigeant au quotidien, nous nous sommes attachés au concept de rôle afin de trouver une unité de mesure d'observation homogène. Cela nous a permis d'établir une grille de cent quatre rôles issus de l'analyse de la littérature managériale. Fort de cette grille, nous avons observé les rôles de vingt trois dirigeants et nous avons mis en place un dispositif scientifique pour passer de la constatation d'un ensemble de rôles à l'étude de la cohérence de cet ensemble. Cette recherche de la cohérence a soulevé la question de notre problématique : **existe-t-il une dynamique du dirigeant au quotidien ?** Rechercher la dynamique des rôles relève d'une volonté de faire un lien entre l'emploi du temps fragmenté du dirigeant et la cohérence de son action. C'est aussi une manière de répondre à la question de l'indifférenciation et du conditionnement des rôles.

L'objectif de cet article est de proposer une synthèse des principaux résultats de notre recherche sur la problématique du travail du dirigeant au quotidien. Dans un premier temps, nous poserons rapidement le cadre théorique de la recherche. Puis, nous présenterons la méthodologie. Enfin, nous exposerons nos résultats en deux temps : d'un côté, des résultats descriptifs synthétisés par des propositions sur les portefeuilles de rôles et la fréquence des rôles, de l'autre côté des résultats dynamiques illustrés par le modèle dynamique du dirigeant au quotidien.

1- CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

1-1 LA DÉFINITION DU CONCEPT DE RÔLE

L'élaboration du concept de rôle nous a amené à entrer dans les champs de la sociologie et de la psycho-sociologie car nous n'avons pu trouver de définition du rôle en sciences de gestion, même de la part des auteurs qui l'utilisaient.

Deux principaux courants dominent dans la définition du rôle : le structuralisme et l'interactionnisme. C'est cependant dans une réconciliation de ces deux paradigmes que nous avons choisi de proposer une définition du rôle, qui, au regard de la place du dirigeant dans l'organisation, semble davantage correspondre à un certain type de réalité.

1-1-1 Le rôle dans les paradigmes fondateurs

Le paradigme structuraliste puise ses fondements dans le paradigme fonctionnaliste qui pose le rôle comme une norme prédéfinie à l'intérieur d'une fonction donnée. Le structuralisme reprendra cette définition pour y intégrer les structures dans lesquelles les fonctions s'intègrent. Les structures définissent ainsi les buts, les moyens et les attitudes de ce qui est culturellement reconnu comme légitime pour occuper une position sociale.

Parallèlement, le paradigme interactionniste[1], enrichi des conceptions cognitivistes et de l'individualisme méthodologique montre que le rôle se construit dans l'interaction, qu'il a une

[1] Les perspectives interactionnistes ne seront pas prises en compte dans notre recherche. En effet, si nous n'avons pu qu'entre percevoir que le dirigeant créait et adaptait ses rôles en fonction des différents acteurs avec

influence non négligeable sur les attentes et qu'il offre un large éventail de possibilités comportementales.

L'opposition de la structure à l'interaction ne pouvait mener qu'à une impasse conceptuelle. Les limites au fonctionnalisme et structuraliste portent sur une prédominance des structures et normes sociales au détriment des interrelations entre les individus. De même, l'interactionnisme trouve ses limites dans l'oubli des normes comme cadre structurant de l'interaction. A la lueur d'un courant contemporain, il est alors possible de trouver une « *théorie générale du rôle qui combine les macroanalyses des structuralistes et les microanalyses des interactionnistes* » (Heiss, 1981).

1-1-2 Proposition d'une définition du rôle

Les travaux de Cicourel (1972) indiquent que le rôle relève d'un ensemble de processus cognitifs à travers lesquels les auteurs donnent un sens au monde et par-là même à la structure sociale. La « compétence interactionniste » permet aux individus d'utiliser leurs connaissances des normes sociales pour construire de manière appropriée leur comportement. Dans cette volonté de relier le structurel à l'interaction (Giddens, 1987), nous avons choisi de définir le rôle de la manière suivante : **le rôle est un ensemble de comportements observables attachés à une position sociale aux normes structurantes et à un construit créatif issu de l'interaction**.

Notre définition du rôle a permis une analyse motivée de la littérature sur le travail du dirigeant. De cette analyse, nous avons construit une grille de cent quatre rôles.

1-2 LA GRILLE DES RÔLES

L'ensemble de la revue de la littérature a permis de repérer les rôles dans chacun des travaux à partir desquels nous avons travaillés. Nous avons scindé notre analyse entre d'une part les visions classiques du travail du dirigeant et les recherches empiriques contemporaines. Les visions classiques, l'Ecole des relations humaines et l'approche de Barnard montre un dirigeant rationnel et technicien. Les cinq principaux rôles classiques résident dans les

---

lesquels il interagissait, nous n'avons en revanche pas étudier le binôme « rôle-attentes » préconisé par le paradigme interactionniste.

célèbres rôles d'organisation, de commandement, de prévoyance, de coordination et de contrôle. Parallèlement, les rôles sont liés à la motivation des personnels et sont principalement orientés vers le leadership. Les rôles des écoles classiques dans leur ensemble posent les fondements théoriques du management et des rôles du dirigeant. Les études contemporaines empiriques vont chercher à comprendre le dirigeant dans la praxis organisationnelle. En effet, elles permettent une exploration des activités managériales. Les différentes méthodes de recherche ont donné lieu à différents niveaux de résultats : les approches par questionnaires donnent des résultats en termes d'efficacité (Carlson, Child et Ellis, Hemphill, Pheysey, Romelaer, Barabel) alors que les méthodes d'observation directe s'attachent davantage à comprendre les processus de l'action managériale (Dalton, Kotter, Sayles, Stewart, Mintzberg). Les travaux de Mintzberg nous ont servi d'éclairage tant par la démarche d'observation passive par laquelle l'auteur a repéré les rôles, que par les définitions de chacun de ces rôles.

L'ensemble de la revue de la littérature a permis de repérer les rôles dans chacun des travaux à partir desquels nous avons travaillés[2]. Une première liste de cent cinquante neuf rôles a ainsi été élaborée. Puis, par un principe de dictionnaire des thèmes, nous avons réduit cette liste à cent quatre rôles, que nous avons par la suite classés en choisissant pour mode de classement, la catégorisation des rôles de Mintzberg (1973).

La liste définitive des cent quatre rôles est présentée ci-dessous. Elle est notre base de travail pour l'observation puis l'analyse des rôles des vint trois dirigeants que nous avons étudiés.

Tableau I : La grille des rôles et classification

	Méta-rôle	Les 10 rôles de Mintzberg	Rôle de la littérature
1	**Décision**	**Entrepreneur**	Administrer et gérer les objectifs
2			Analyser
3			Assurer le maintien du fonctionnement de l'organisation
4			Avoir des visions
5			Choisir des objectifs de performances et de comportements
6			Choisir les ressources
7			Comprendre les problèmes de l'organisation
8			Concevoir

[2] Tous les travaux mobilisés ne traitent pas uniquement des rôles. Certains auteurs évoquent plus volontiers les termes de tâches, fonctions ou activités. Cependant, notre définition du rôle a permis d'intégrer l'ensemble de ces termes sous le terme générique de rôle, et de poser ainsi un concept homogène permettant l'élaboration d'une grille.

9			Construire un réseau d'informations
10			Coordonner l'action vers la Politique Générale
11			Décider, Décider en fonction du contexte organisationnel donné
12			Définir le système de communication
13			Définir des objectifs
14			Elaborer et maintenir la stratégie
15			Elaborer la structure organisationnelle
16			Faire des contrats
17			Faire face aux crises, gérer les conflits
18			Gérer la concurrence
19			Gérer le changement
20			Gérer l'organisation
21			Identifier les processus clés
22			Maintenir une direction informelle
23			Metre en place l'agenda stratégique
24			Mettre en place des systèmes de remontée de l'information
25			Mettre en place la structure de l'autorité
26			Mettre en place le message organisationnel
27			Mettre en place les instruments et systèmes de gestion, élaborer des standards
28			Mettre en place les systèmes de rétributions
29			Mettre en place les systèmes du contrôle (formel ou interactif)
30			Mettre en place les valeurs organisationnelles
31			Organiser
32			Organiser des réunions
33			Participer au fonctionnement de la Direction Générale
34			Planifier
35			Prévoir
36			Rechercher de nouvelles idées
37			Se former des représentations de l'entreprise
38	**Décision**	**Entrepreneur**	Effectuer un travail individuel
39			Trouver et résoudre les problèmes
40			Utiliser la structure pour l'objectif de rentabilité de l'organisation, Adapter la structure aux exigences de l'organisation
41			Utiliser les ressources de l'organisation
42		**Négociateur**	Etre un Négociateur
43		**Régulateur**	Etre un régulateur
44			Maintenir la transparence organisationnelle
45			Maintenir le système de communication
46			Maintenir le système de distribution des satisfactions individuelles
47			Récompenser les personnels
48			Réviser constamment les business plans
49		**Répartiteur de ressources**	Allouer les ressources
50			Créer et exploiter les opportunités en morcellant l'entreprise en micro-unités
51			Diviser le travail
52			Exploiter et distribuer les compétences
53	**Information**	**Diffuseur**	Acquérir, traiter et échanger l'information
54			Communiquer la vision stratégique aux personnels
55			Diffuser l'information; Informer
56			Ecrire
57			Rédiger des courriers et des rapports
58			Recevoir et donner des coups de téléphone
59		**Observateur Actif**	Collecter et traiter l'information, rechercher l'information, s'informer
60			Ecouter
61			Etre un observateur actif
62			Faire des bilans hebdomadaires, mensuels ou trimestriels

63			Faire des prévisions
64			Faire les plans de vente
65			Lire
66			Participer à des programmes de formation
67			Recevoir des conseils
68			Scanner l'environnement - Veille stratégique
69		**porte-parole**	Etre un porte-parole
70	**Rôle Interpersonnel**	**Agent de liaison**	Avoir des relations interpersonnelles externes et internes
71			Etre un agent de liaison
72			Gérer les carrières
73	**Rôle Interpersonnel**	**Agent de liaison**	Gérer les frontières externes et internes de l'organisation
74			Interagir avec les personnels
75			Jouer le rôle de canaux de communication pour la coordination du système coopératif
76			Maintenir le processus qui relie le système coopératif à l'environnement
77			Parler avec les personnels
78			Relier
79			Répondre aux pressions extérieures
80			Travailler avec autrui
81		**Leadership**	Assurer l'influence de la décision
82			Assurer une fonction de support
83			Contrôler
84			Créer des compatibilités
85			Créer les codes moraux de l'entreprise, Créer un facteur moral
86			Créer un consensus (=chercher appui des personnels)
87			Déléguer
88			Détenir du savoir, être un expert
89			Développer une identité collective, Donner un sentiment d'appartenance
90			Diriger, commander
91			Donner la foi à ses collaborateurs
92			Elaborer une confiance mutuelle
93			Encourager la compétition interne, Légitimer les challenges internes, Stimuler de nouvelles idées
94			Etre à l'écoute des idées et initiatives individuelles
95			Avoir un comportement de leader
96			Evaluer le travail des personnels
97			Faire intégrer les normes culturelles de l'entreprise
98			Former
99			Motiver les personnels, Impliquer les personnels à l'effort collectif, Etre responsable
100			Provoquer les conflits cognitifs
101			Recruter les personnels
102			Superviser
103			Utiliser son influence
104		**symbole**	Etre le symbole de son organisation

Le cadre théorique de la recherche propose une définition du rôle et une grille des rôles effectuée à partir de l'analyse de la littérature managériale sur le travail du dirigeant. Nous avons par la suite défini une méthodologie qui puisse répondre à nos objectifs de recherche qui, nous le rappelons, partent du questionnement de l'existence d'une dynamique du dirigeant au quotidien.

2- MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre méthodologie se compose en trois temps : l'architecture de la recherche permet d'articuler la problématique, la littérature, l'analyse et les résultats ; le recueil des données élabore le protocole d'assemblage du matériel sur lequel la recherche va se fonder ; les modalités de traitement des données mettent en avant la « boîte à outils » utilisée par le chercheur pour conduire sa recherche.

2-1 ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

2-1-1 Le positionnement épistémologique

Notre positionnement épistémologique se situe dans une logique interprétativiste qui cherche à interpréter les comportements d'une réalité observée. Cette réalité est dépendante de l'esprit, des croyances et des coutumes du chercheur. Les critères de validité de la connaissance passent par le caractère idiographique et par les capacités d'empathie du chercheur face à l'objet de recherche. Parallèlement, le processus de construction de la connaissance est une stratégie d'abduction, ou encore « d'induction informée », qui permet de tirer de l'observation des propositions qui paraissent probablement vraies.

2-1-2 La stratégie d'accès au réel

Nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative et comparative d'une journée de travail de vingt trois dirigeants. En nous appuyant sur la « théorie enracinée » nuancée, nous avons tenté de faire émerger la théorie des données en partant de la revue de la littérature managériale existante.

Chacun des vingt trois dirigeants de notre échantillon est un cas à part entière, analysé en profondeur et mettant en avant des propositions qui relient les rôles entre eux et relatant ainsi une dynamique de l'action managériale[3]. Dans un deuxième temps, l'analyse comparative inter dirigeants recherche l'existence d'une dynamique commune du dirigeant.

[3] L'analyse intra cas n'est pas retracée dans le présent article.

Notre échantillon se compose de dirigeants de niveau « Président Directeur Général » ou « Directeur Général », principalement sélectionnés dans l'Annuaire du Pouvoir et appartenant à des entreprises très diversifiées tant par leur chiffre d'affaires que par leur secteur d'activité. Cet échantillon est présenté de manière détaillée en annexes.

2-2 RECUEIL DES DONNÉES

2-2-1 L'observation passive

L'intérêt pour la démarche de Mintzberg nous a conduits à une observation passive du dirigeant dans son quotidien. Cette démarche positionne le chercheur comme un témoin de l'action qui se déroule devant lui. Nous avons développé une compétence dans l'observation notamment grâce à l'observation de trois journées test qui ne font pas partie de notre échantillon des vingt trois dirigeants. Ces journées ont essentiellement permis de se rendre compte de la nécessité d'un véritable protocole d'observation pour affiner l'observation et retranscrire des notes aussi riches que possibles.

2-2-2 Caractérisation des cas

Si les vingt trois cas observés appartiennent à la même population théorique, il n'en reste pas moins que les structures sociales, les chiffres d'affaires, les effectifs ou encore les secteurs d'activités sont très différents d'un cas à l'autre. Le tableau récapitulatif de la caractérisation des cas se trouve en annexes.

Ce que nous avons appelé « journée d'observation » n'est pas une journée de 24 heures d'observation. En moyenne, nous avons observé cinq à neuf heures d'une journée de dirigeant. Chaque moment de la journée a été fragmenté en « évènement managérial », c'est-à-dire en périodes de temps regroupées autour d'une activité particulière. Le tableau ci-dessous montre le temps d'observation passé auprès de chaque dirigeant en fonction des différents évènements managériaux.

Tableau II : Le temps d'observation passé auprès de chaque dirigeant

Entreprises	**Dirigeants**	**Temps global d'observation (en heures)**	**Temps d'observation par évènement managérial (en minutes)**							
			Interaction avec l'observateur	*Téléphone*	*Tour*	*Bureau*	*Réunion programmée*	*Déjeuner*	*Réunion non program*	*A tr s*

									mée	
Amrop Hommes et Entreprises	Jean-Claude Meunier	5	180	80	10	20				
AOL France	Stéphane Treppoz	8,5	10	30		115	180	40	10	1 5
BETC	Rémi Babinet	6		75		75	190			2
Bouygues Télécom	Gilles Pélisson	9	15	30		50	360			8
Canon France	Jean-Louis Grégoire	7,5	15			10	300	35		9
Cartier	Richard Lepeu	8,5	40	60		40	360		10	
Chronopost	Gilles Moutel	8,5	20	30		30	350		30	5
Coriolis Télécom	Pierre Bontemps	7,5	115	30		60	185		60	
Cyrus Conseil	Stephan Chenderoff	1	45	15						
Directours	Michel-Yves Labbé	5	40	80	10	35	120		15	
Editions du Juris-Classeur	Laurent Verney	7,5	80	50		75	230	15		
Esprit	Patrice Boydron	6,5	45	40	50	80	120			5
Fullsix	Marco Tinelli	7,5	35	30	5	20	290	60	10	
INEO	Guy Lacroix	7				10	410			
Le Monde	Dominique Alduy	6	10	60	10	70			210	
Mellita France	Christophe le Bret	4,5	10	70		140			50	
Monoprix	Denis Brunel	8	10	75		85	150	120	40	
Parfumeries Marionnaud	Marcel Frydman	7	20	30		35	200	90		4
Psychologies Magazine	Jean-Jacques Servan-Schreiber	5,5	30	50	20	50	160		20	
Sélectour Voyages	Philippe Demonchy	5,25	30	90		45	150			
Siemens Audiologie	Francis Galère	5,5					330			
Smurfit Socar	Luis Martinez	5,5	15	65		90			160	
SNCF	Guillaume Pépy	8	20	35			300	110	15	
Surcouf.com	Pascal Griot	7	50	35		15	230	90		

2-2-3 Les étapes de la recherche empirique

La recherche terrain s'est déroulée en quatre étapes. Tout d'abord, l'entrée sur le terrain a consisté en un entretien d'une demi-heure avec le dirigeant que nous allions observer afin de prendre brièvement connaissance du contexte de l'entreprise dans laquelle nous allions passer une journée. L'observation passive en tant que telle est la deuxième étape. Nous avons noté, tout au long des heures d'observation, tout ce que ce dernier faisait ou disait. Cela nous a permis de constituer un cahier de recherche qui retranscrit, le plus fidèlement possible (compte tenu du biais du regard de l'observateur) l'action du dirigeant toutes les deux à cinq minutes. La troisième étape est celle de la première organisation des données. Elle se

compose de la description chronologique de l'action du dirigeant au cours de la période observée et d'annexes diverses qui nous ont servi à retrouver « l'atmosphère de la journée » passée auprès du dirigeant. Enfin, le débriefing et le retour sur le terrain ont permis de recueillir les réactions et commentaires du dirigeant face à l'analyse des rôles que nous lui proposions.

Après avoir posé l'architecture de la recherche et le recueil des données, le dernier temps du protocole méthodologique explicite les modalités de traitement des données.

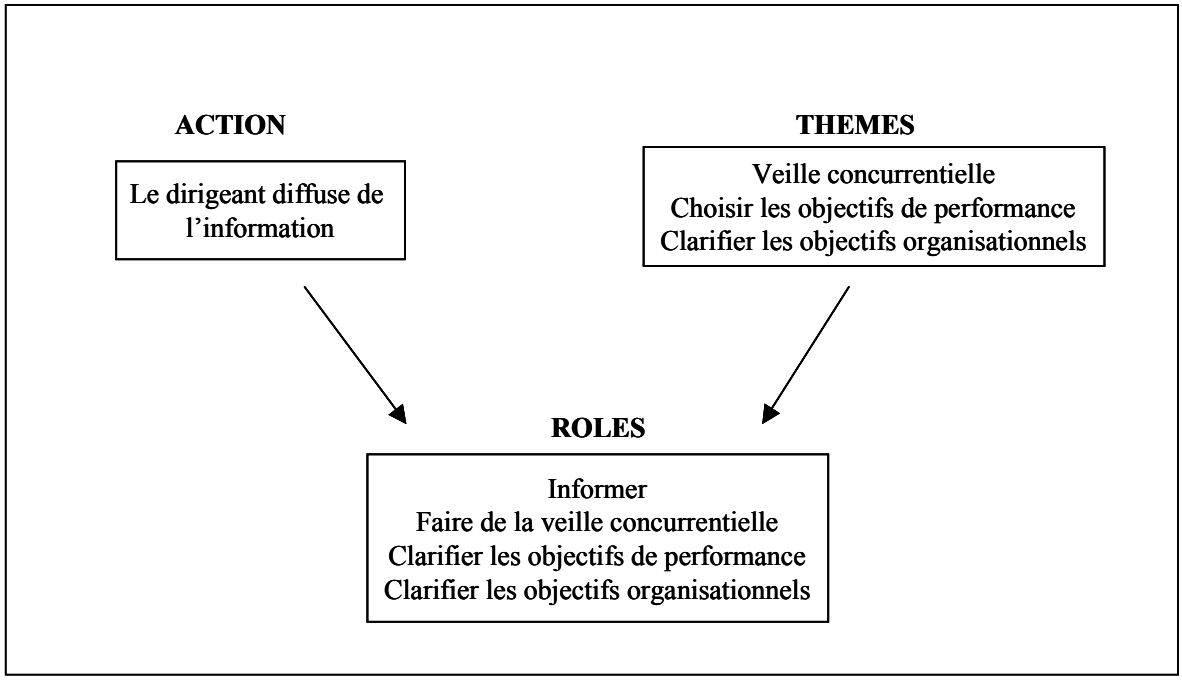
2-3 LES MODALITÉS DE TRAITEMENT DES DONNÉES

2-3-1 Le traitement dimensionnel

L'analyse dimensionnelle vise à faire émerger les rôles et à construire la base de données. Nous cherchons à décomposer le travail du dirigeant en un certain nombre de rôles élémentaires. Le compte rendu de la journée observée d'un dirigeant contient à la fois la narration de nos observations (ce que le dirigeant fait, qui il rencontre, où il se situe, de quoi il parle…) et des *verbatim* issus de la retranscription de conversations entre le dirigeant et d'autres acteurs de l'organisation. Nous avons effectué une analyse de contenu afin de repérer, dans le compte rendu de la journée, des rôles.

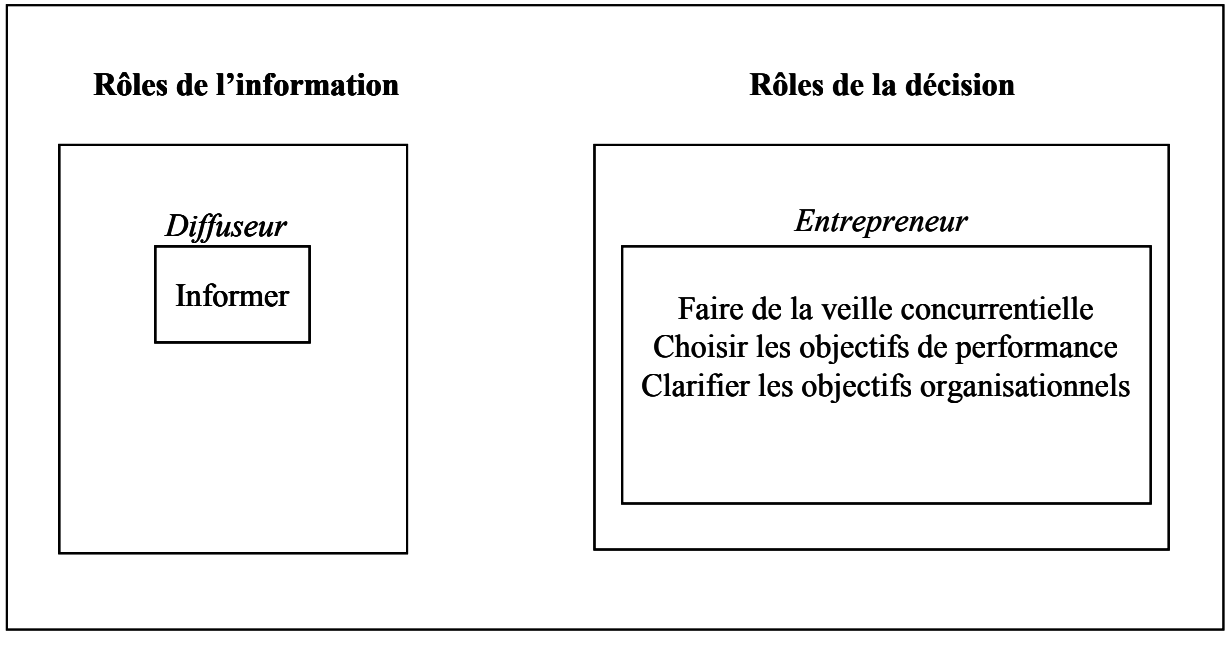
Expliquons cette analyse à travers l'exemple suivant. Soit le verbatim : « *Il prend la parole et dit :* « *notre part de marché a augmenté mais ce n'est pas glorieux parce qu'un concurrent a disparu ; donc, c'est sa part de marché à lui qui s'est redistribuée sur l'ensemble de la profession. Nous devons continuer à nous améliorer. En innovant dans la distribution et en faisant de bons investissements, on peut augmenter notre part de marché de 20 à 40% »* ».
A partir de cet extrait, l'analyse de contenu et l'émergence des rôles donnent les résultats suivants :

Tableau III : Analyse de contenu et émergence des rôles



Une fois le rôle repéré, notre processus de catégorisation permet d'intégrer les rôles dans la grille des dix rôles de Mintzberg, puis à l'intérieur des trois méta rôles. En reprenant notre exemple ci-dessus, cela donne :

Tableau IV : Classement des rôles repérés par l'analyse de contenu



L'émergence des rôles consiste à la fois à découper le texte par une analyse de contenu et à classer les rôles à l'intérieur de la classification retenue. Ce travail sert de base de données pour chacun des dirigeants observés. A partir de cette base de données, nous avons analysé chacune des journées observées et nous les avons comparées entre elles.

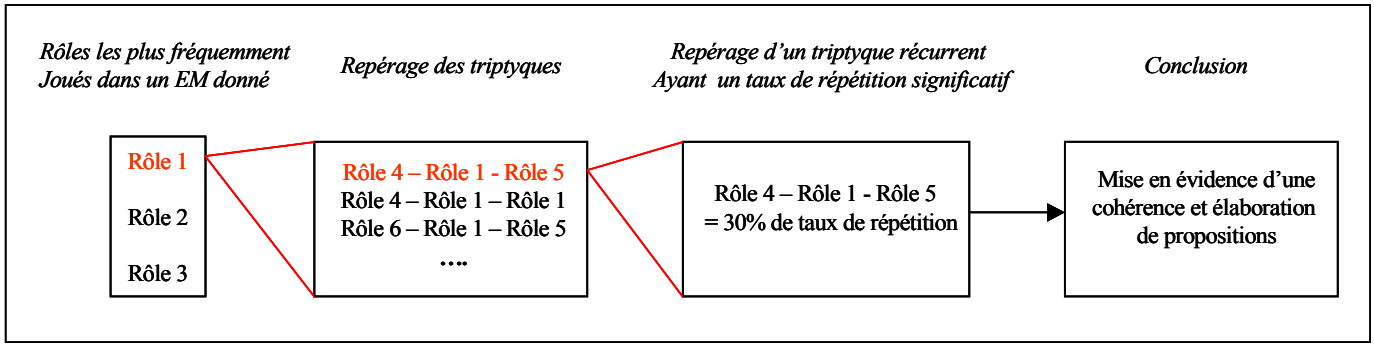
2-3-2 L'analyse inter cas

Alors que l'objectif de chacune des vingt trois analyses intra cas est de décrire et déterminer des causalités, l'objectif de l'analyse inter cas est de comparer et prédire. Cette analyse se scinde en une comparaison descriptive et une comparaison dynamique.

La comparaison descriptive compare les portefeuilles de rôles et la fréquence des rôles. Les portefeuilles de rôles sont des listes de rôles joués par les dirigeants au cours des journées observées et classés selon notre protocole de catégorisation. Ils mettent en évidence la variété des rôles. La fréquence des rôles permet quant à elle de mettre en évidence le nombre de rôles joués au cours de la période d'observation et les rôles les plus fréquemment joués. Ainsi, les portefeuilles de rôles et la fréquence des rôles décrivent, par un processus de repérage et de comptage, l'ensemble des rôles et épisodes de rôles (rôles qui se répètent plusieurs fois) observés sur une période donnée. La comparaison des portefeuilles de rôles permet de déterminer un portefeuille commun de rôles, la comparaison des fréquences porte essentiellement sur la comparaison des rôles les plus fréquemment joués.

La comparaison dynamique porte sur la recherche à part entière d'une dynamique du dirigeant au quotidien. Pour cela, nous avons analysé les enchaînements de rôles et les liaisons entre les rôles. Les enchaînements de rôles portent sur le découpage chronologique du compte rendu d'observation en triptyques de rôles. Ces derniers sont effectués à partir des trois rôles les plus fréquemment joués. L'analyse de l'enchaînement des rôles s'inscrit dans une détermination de causalité qui recherche une « préséance temporelle » (Miles et Huberman, 2003). Le schéma suivant explicite nos propos :

Tableau V : Exemple de traitement de l'enchaînement entre les rôles



Les liaisons entre les rôles viennent compléter l'analyse de l'enchaînement des rôles. Elles consistent en un découpage des rôles les plus fréquemment joués en binômes (et non plus en triptyques comme c'était le cas pour les enchaînements de rôles). A partir de ces derniers, nous avons calculé un taux de liaison entre les rôles permettant de savoir à quel pourcentage un rôle pouvait être relié à une autre.

Le troisième volet de cet article porte sur la présentation de nos résultats illustrés sous l'angle de l'analyse descriptive des portefeuilles et des fréquences de rôles et de l'analyse dynamique de recherche d'un modèle de fonctionnement du dirigeant au quotidien.

3- RÉSULTATS

3-1 L'ANALYSE DESCRIPTIVE : PORTEFEUILLES ET FRÉQUENCES

3-1-1 Les portefeuilles de rôles

Parmi l'ensemble de nos résultats sur les portefeuilles de rôles, nous avons choisi de présenter deux résultats qui portent sur le portefeuille global des rôles et le portefeuille des rôles communs.

- Le portefeuille global des rôles

En assemblant les vingt trois portefeuilles de rôles issus de l'analyse des vingt trois dirigeants, nous obtenons un portefeuille global de 115 rôles. Ce portefeuille se répartit de la manière

suivante : 49% sont des rôles liés à la décision, 36% sont des rôles liés aux relations interpersonnelles et 15% sont des rôles liés à l'information. De manière plus détaillée, les rôles d'entrepreneur représentent 82% des rôles de la décision ; les rôles du leadership représentent 66% des rôles des relations interpersonnelles.

De cette première constatation, nous posons la proposition P1 suivante :

Proposition 1 : Le portefeuille des rôles du dirigeant au quotidien est essentiellement composé des rôles d'entrepreneur et de leader ; ces rôles étant principalement orientés vers l'intérieur de l'organisation.

- Le portefeuille moyen des rôles et le portefeuille des rôles communs

Le portefeuille moyen est composé de 43 rôles. Cela signifie que, dans une journée, le dirigeant joue en moyenne une quarantaine de rôles. Cela signifie aussi que, au cours d'une journée, nous pouvons observer en moyenne, un tiers du portefeuille global des rôles des vingt trois dirigeants. Dans ce portefeuille moyen des rôles, quels sont les rôles communs à l'ensemble des dirigeants ?

Pour 85% de notre échantillon (soit 20 dirigeants sur 23), nous avons un portefeuille de 17 rôles communs. Ce portefeuille est présenté ci-dessous :

Tableau VI : Le portefeuille des rôles communs dans le portefeuille moyen de 85% de notre échantillon

	Méta rôles	Rôles de Mintzberg	Rôles communs dans le portefeuille global moyen
1	Décision	Entrepreneur	**Décider, Décider en fonction du contexte organisationnel donné**
2	Décision	Entrepreneur	**Etre à la recherche de nouvelles idées**
3	Décision	Entrepreneur	**Organiser des réunions**
4	Décision	Entrepreneur	**S'impliquer dans l'opérationnel**
5	Décision	Entrepreneur	**Trouver et résoudre les problèmes**
6	Information	Diffuseur	**Diffuser l'information; Informer**
7	Information	Diffuseur	**Donner son opinion**
8	Information	Diffuseur	**Ecrire**
9	Information	Diffuseur	**Recevoir et donner des coups de téléphone**
10	Information	Diffuseur	**Traiter et échanger l'information**
11	Information	Observateur actif	**Ecouter**
12	Information	Observateur actif	**Lire**

13	Information	Observateur actif	**Rechercher l'information, s'informer**
14	Relations interpersonnelles	Agent de liaison	**Interagir avec les personnels**
15	Relations interpersonnelles	Leadership	**Contrôler**
16	Relations interpersonnelles	Leadership	**Diriger, commander**
17	Relations interpersonnelles	Leadership	**Evaluer le travail de ses collaborateurs**

Nous constatons que la moitié des rôles du portefeuille des rôles communs sont des rôles de l'information, et plus particulièrement des rôles liés à la collecte et au traitement de l'information. Cela signifie que les dirigeants ont tous les mêmes rôles liés à la collecte et au traitement de l'information. Nous pensons alors que **les rôles de l'information sont des rôles fondateurs de la dynamique du dirigeant au quotidien**. Par confirmer nos propos, nous nous sommes intéressés aux rôles joués par l'ensemble des vingt trois dirigeants. Nous obtenons le portefeuille de rôles suivant :

Tableau VII : Le portefeuille des rôles communs à l'ensemble des vingt trois dirigeants

Traiter et échanger l'information
Rechercher l'information, s'informer
Diriger, Commander
Ecouter
Ecrire
Lire

En synthèse des résultats sur les portefeuilles moyens et communs, nous posons la proposition P2 suivante :

Proposition 2 : La dynamique du dirigeant au quotidien trouve ses fondements dans les rôles de commandement, de collecte et de traitement de l'information.

Le deuxième volet de l'analyse descriptive est l'analyse comparative des fréquences de rôles.

3-1-2 Les fréquences de rôles

Les tableaux présentés ci-dessous montrent d'une part les nombres d'épisodes de rôles par dirigeant, d'autre part, le nombre moyen d'épisodes de rôles et sa répartition.

Tableau VIII : Les épisodes de rôles et de leur répartition

Dirigeant	Nombre épisodes de rôles	Décision		Information		Relations interpersonnelles	
Pascal Griot - Surcouf.com	285	67	23.5%	162	56.8%	56	19.6%
Gilles Pélisson - Bouygues Télécom	261	66	25.2%	143	54.7%	52	19.9%
Laurent Verney - Editions du Juris-Classeur	254	61	24%	147	57.8%	46	18.1%
Marco Tinelli - Fullsix	250	51	20.4%	120	48%	79	36.1%
Guy Lacroix - INEO	249	76	30.5%	142	57%	31	12.4%
Guillaume Pépy - SNCF	235	49	20.8%	147	62.5%	39	16.5%
Luis Martinez - Smurfit Socar	226	51	22.5%	105	46.4%	70	30.9%
Dominique Alduy - Le Monde	221	19	8.5%	179	80.9%	23	10.4%
Richard Lepeu - Cartier	219	41	18.7%	119	54.3%	59	26.4%
Jean-Louis Gregoire - Canon France	219	52	23.7%	123	56.1%	44	20.1%
Jean-Louis Servan-Schreiber - Psychologies Magazine	208	48	23%	113	54.3%	57	27.4%
Gilles Moutel - Chronopost	208	6	2.8%	134	64.4%	68	32.6%
Pierre Bontemps - Coriolis Télécom	197	54	27.4%	103	52.2%	40	20.3%
Michel Yves Labbé - Directours	194	39	20.1%	110	56.7%	36	18.5%
Marcel Frydman - Parfumeries Marionnaud	175	23	13.1%	103	58.8%	49	28%
Rémi Babinet - BETC	171	20	11.6%	84	49.1%	67	39.1%
Denis Brunel - Monoprix	170	11	6.4%	118	69.4%	41	24.1%
Jean-Claude Meunier - Amrop H&E	154	15	9.7%	110	71.4%	29	18.8%
Christophe Le Bret - Mellita France	147	42	28.5%	73	49.6%	32	21.7%
Francis Galère - Siemens Audiologie	145	60	41.3%	64	44.1%	21	14.4%
Stéphane Treppoz - AOL France	140	19	13.5%	93	66.4%	28	20%
Philippe Demonchy - Sélectour Voyages	114	14	12.2%	79	69.2%	21	18.4%
Patrice Boydron - Groupe Esprit	78	9	4.5%	57	73%	12	15.3%

Tableau IX : Le nombre moyen d'épisodes de rôles et leur répartition

Nombre moyen d'épisodes de rôles	**Décision**	**Information**	**Relations interpersonnelles**
196	20%	58%	22%

Sur une période moyenne de travail de sept heures, le dirigeant joue entre soixante dix huit et deux cent quatre vingt cinq épisodes de rôles. Pour l'ensemble des vingt trois dirigeants, les rôles de l'information sont les rôles les plus fréquemment joués. Nous posons alors la proposition P3 suivante :

Proposition 3 : Les rôles les plus fréquemment joués sont liés à l'information.

En comparant les analyses des portefeuilles de rôles et des fréquences, nous voyons que :

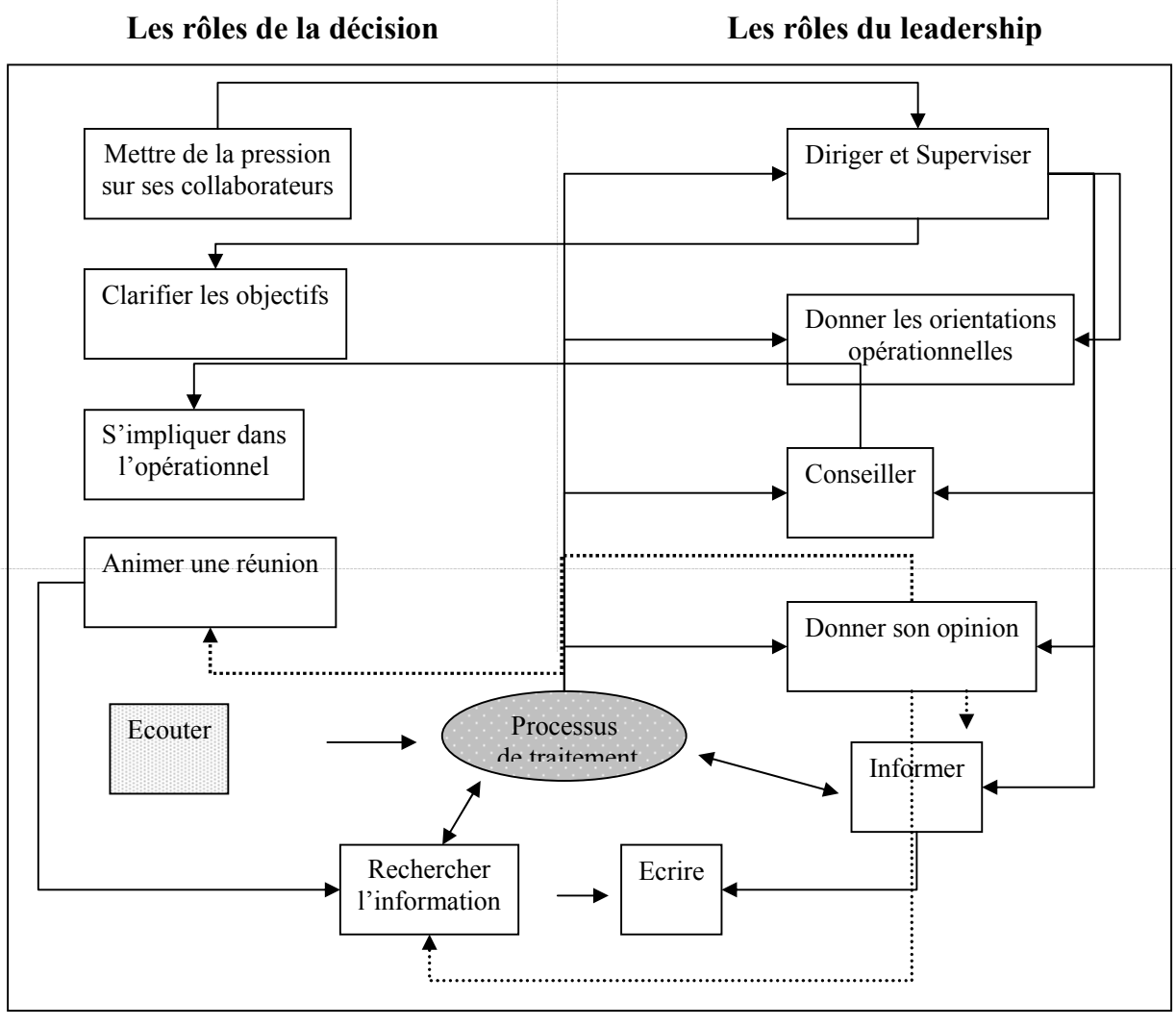
- les rôles de l'information représentent 15% du portefeuille global des rôles des vingt trois dirigeants.
- Les rôles de l'information représentent 50% du portefeuille commun des vingt trois dirigeants.
- Les rôles de l'information représentent 58% des rôles les plus fréquemment joués.

Les conclusions de l'analyse descriptive sont que non seulement la répartition des rôles au cours d'une journée est majoritairement concentrée vers les rôles de l'information, mais aussi que les rôles de l'information sont des rôles fondateurs de la dynamique du dirigeant au quotidien.

L'analyse comparative des portefeuilles et de la fréquence constitue une première partie de nos résultats dont l'objectif portait sur la constatation d'un ensemble de rôles du dirigeant au quotidien. A partir de là, l'analyse comparative des enchaînements de rôles et des liaisons entre les rôles vient proposer un modèle de la dynamique du dirigeant au quotidien.

3-2 L'ANALYSE DYNAMIQUE : LE MODÈLE DE LA DYNAMIQUE DU DIRIGEANT AU QUOTIDIEN

Figure I : Le modèle de la dynamique du dirigeant au quotidien



La répartition des rôles en trois grandes catégories reprend notre classification de départ. Les rôles sont scindés en rôles de l'information, rôles de la décision et rôles interpersonnels. Nous proposons une lecture du modèle qui suit ce découpage.

3-2-1 Les rôles de l'information

Les rôles de l'information sont des rôles fondateurs de l'ensemble des rôles. C'est la raison pour laquelle tels des racines, ils se situent en bas de notre modèle.

Le rôle « Ecouter » est un rôle de point de départ du processus des rôles de l'information. Cela signifie que la quasi-totalité des rôles de l'information partent de ce rôle, très peu y aboutissent. Ce que nous pouvons supposer, c'est **qu'à partir du rôle « Ecouter », l'information collectée par le dirigeant passe par un processus de traitement car les rôles qui le suivent sont « Rechercher l'information » et « Informer »**. Ainsi, le rôle « Ecouter » provoque trois types de réaction : le dirigeant manque d'information et va alors « Rechercher l'information » ; le dirigeant traite l'information qu'il reçoit et s'en sert pour « Informer », le rôle « Ecouter » est un moyen d'échanger l'information. Les rôles de l'information du modèle du fonctionnement du dirigeant au quotidien font partie des rôles au cœur du portefeuille commun des vingt trois dirigeants et les plus fréquemment joués. Ce sont ainsi des rôles fondateurs tant par leur présence dans l'ensemble des rôles joués dans une journée que par leur fréquence. Le modèle que nous présentons vient apporter un élément complémentaire à nos analyses précédentes : les rôles de l'information sont liés à un processus de traitement de l'information. Nous allons voir que ce processus conditionne le passage des rôles de l'information vers les rôles du leadership.

3-2-2 Les rôles du leadership

Le leadership est toujours précédé par le traitement de l'information. En effet, tous les rôles du leadership transitent par des rôles de l'information. Le sens des flèches dans notre modèle montre bien que les rôles du leadership suivent systématiquement les rôles de l'information. Autrement dit, la liaison entre ces rôles se fait dans le sens Information → Leadership. **Les rôles de l'information sont alors des moyens d'alimenter ou d'introduire les rôles du leadership**. En effet, en précédant les rôles du leadership, les rôles de l'information déterminent la façon dont les rôles du leadership vont être abordés et contiennent une dimension symbolique qui anticipe des relations interpersonnelles où le pouvoir du dirigeant est présent de manière plus ou moins patente. De plus, les rôles du leadership appartiennent aux rôles des relations interpersonnelles. Nous les avons classés, c'est-à-dire que nous avons établi une hiérarchie entre ces rôles. En effet, chaque rôle du leadership porte en lui la relation à l'autre et un certain degré d'autorité. Plus nous montons dans la lignée hiérarchique des rôles du leadership, plus la relation à l'autre passe d'une simple transmission du discours à une mise en mouvement de celui à qui le dirigeant s'adresse. C'est cette mise en mouvement issue du degré d'autorité qu'elle contient qui est à l'origine de la hiérarchie des rôles du leadership dans notre modèle. Ainsi, le rôle « Diriger, Superviser » est en haut du classement

hiérarchique car c'est le rôle dont le degré d'autorité est le plus élevé. A l'inverse, le rôle « Donner une opinion » est au plus bas du classement hiérarchique car c'est le rôle dont le degré d'autorité est le plus faible. En pénétrant davantage dans le modèle, nous constatons que le rôle « Diriger, Superviser », rôle au plus haut degré d'autorité est un point de départ pour les autres rôles du leadership et pour le rôle « Informer ». Ainsi, le dirigeant donne des directives, puis, il donne des orientations ou conseille ou donne son opinion ou informe. Une hypothèse que nous pouvons envisager est que le dirigeant *précise, explique ou atténue* les directives qu'il donne en jouant un rôle dont l'objectif est de *préciser, expliquer ou atténuer* l'ordre. Le modèle du dirigeant au quotidien montre que les rôles de l'information sont des rôles piliers du leadership. Ces derniers se classent en fonction d'une hiérarchie fondée sur le degré variable d'autorité.

3-2-3 Les rôles de la décision

A l'inverse des rôles de l'information ou du leadership, chacun des rôles de la décision les plus représentatifs pour l'ensemble des vingt trois dirigeants a des caractéristiques particulières. Tout d'abord, le rôle « Mettre une pression sur ses collaborateurs » précède le rôle « Diriger, Superviser ». C'est alors un rôle avec un degré hiérarchique supérieur au rôle de direction. Le rôle « Clarifier les objectifs » est une autre des modalités possibles après le rôle « Diriger, Superviser ». Le rôle « S'impliquer dans l'opérationnel » part du processus de traitement de l'information. La gestion de l'opérationnel s'alimente du traitement de l'information. Le rôle « Animer une réunion » aboutit toujours vers la recherche d'information. Ce rôle est ainsi un moyen d'alimenter la collecte de l'information. Au stade actuel de notre recherche, le principal intérêt des rôles de la décision réside en un « défrichage » du fonctionnement de ces rôles dans l'ensemble de la dynamique du dirigeant au quotidien.

L'analyse dynamique est illustrée au travers le modèle de la dynamique du dirigeant au quotidien. Nous pouvons résumer les principaux résultats ce modèle par les propositions suivantes :

Proposition 4 : La collecte et le traitement de l'information sont les piliers du leadership.

Proposition 5 : Il existe une cohérence de l'ensemble des rôles du dirigeant au quotidien.

Proposition 6 : Il existe une dynamique du travail du dirigeant au quotidien.

Ainsi, à notre question initiale : « existe-t-il une dynamique du dirigeant au quotidien ? », nous avons répondu positivement. Cette dynamique se décline en un modèle dont les principales conclusions montrent un conditionnement des rôles entre eux.

A partir des résultats que nous venons de présenter, il est intéressant d'ouvrir une discussion en posant des éléments qui peuvent à nouveau éclaircir la problématique de la dynamique du dirigeant au quotidien.

4- DISCUSSION

Nous avons choisi deux points de discussion pour le présent article. Le premier porte sur un retour aux rôles de Mintzberg à la lueur de nos résultats. Le deuxième s'intéresse à l'introduction des effets de contexte.

4-1 LES DIX ROLES DE MINTZBERG

Nous rappelons que Mintzberg (1973) « *classe les activités du cadre en trois catégories : celles qui ont principalement trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert de l'information et à la prise de décision. Les dix rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles : trois rôles interpersonnels, trois rôles liés à l'information et quatre rôles décisionnels* » (p. 67). « *Les trois rôles interpersonnels découlent de l'autorité formelle et du statut du cadre ; ils donnent naissance aux trois rôles liés à l'information, qui à leur tour permettent au cadre d'assumer les quatre rôles décisionnels* » (p.107). « *Les rôles liés à l'information forment le lien entre les différentes facettes du travail du cadre, reliant le statut et les rôles interpersonnels aux rôles décisionnels. Les rôles interpersonnels assurent l'approvisionnement en information ; les rôles décisionnels sont les plus gros utilisateurs d'information* » (p. 81). Ainsi, les rôles de l'information seraient des rôles pivots entre les rôles de la décision et les rôles interpersonnels.

Notre proposition du modèle du dirigeant au quotidien montre que les rôles de l'information *précèdent* les rôles des relations interpersonnelles. Notre modèle s'attache à expliquer que la collecte et le traitement de l'information permettent au dirigeant de déployer un ensemble de rôles interpersonnels qui vont de la simple diffusion d'information vers des rôles de direction, de supervision et de contrôle. Nous n'adhérons donc pas à la logique proposée par Mintzberg

car notre dynamique du dirigeant au quotidien préconise que **les rôles de l'information sont un moteur de l'action et du déploiement du leadership du dirigeant**. De plus, le schéma de Mintzberg montre aussi que ces rôles de l'information précèdent les rôles de la décision. Or, notre modèle explique que les rôles de la décision sont en relations interdépendantes avec les rôles interpersonnels et non avec les rôles de l'information. Dans son modèle de 1995, Mintzberg a pour volonté explicite de décrire une dynamique des rôles. Cependant, le caractère simplificateur des rôles réduit aux seuls rôles de « Communiquer, Concevoir, Programmer, Contrôler, Etre un leader, Relier et Agir » ne donne pas accès à une explication du passage d'un rôle à l'autre.

Il faut cependant rendre à César ce qu'il lui appartient : Mintzberg a été l'un des premiers auteurs à donner des précisions effectives sur le travail du cadre que la littérature approfondira par la suite. Même si les dix rôles sont un découpage généraliste de l'activité du dirigeant, le travail en amont de description minutieuse du travail du dirigeant est un apport et un acquis incontournables pour les Sciences de Gestion.

4-2 LES DIFFÉRENCES ENTRE LES DIRIGEANTS : INTRODUCTION DES EFFETS DE CONTEXTE

L'étude des effets de contexte répond à une critique du manque de la dimension organisationnelle dans les travaux sur le travail du dirigeant (Hales et Tamangani, Willmott, Armstrong). Cependant, malgré le manque de recherches qui font ce lien, il existe un consensus qui montrerait que, a priori, ce lien existe et que le processus de management aurait une influence sur le travail du dirigeant (Hales et Tamangani, 1996).

Notre recherche ne porte pas spécifiquement sur l'impact de la structure organisationnelle sur les rôles du dirigeant et nous n'avons pas récolté les données nécessairement précises pour répondre à cette question. Cependant, avec les données que nous possédons, nous avons tenté l'ébauche d'une analyse contextuelle afin de voir s'il est possible de donner une piste d'explication des différences entre les rôles des dirigeants à partir de ces données. Nous avons choisi les critères organisationnels suivants[4] : la taille de l'organisation, son âge, son environnement (le marché, les conditions économiques) et le mode de pouvoir (centralisation

[4] Ce sont les séances de débriefing post observation avec le dirigeant qui nous ont permis de récolté ces données annexes.

versus décentralisation). Le tableau ci-dessous est un récapitulatif de l'ensemble des effets de contexte que nous avons choisi d'illustrer.

Tableau X : Les liens entre les effets de contexte et les rôles du dirigeant

Entreprise	Dirigeant	Statut	Taille (Chiffre d'affaires)	Age de l'organisation	Environnement (Caractéristiques du marché)	Mode de pouvoir	Variété des Evènements managériaux observés	Nombre de rôles dans le portefeuille global	Prédominance des rôles de l'information	Identification de la dynamique des rôles
Amrop Hommes et Entreprises	**Jean-Claude Meunier**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Décroissance	Indépendant d'une maison mère	Non	40	71,40%	Non
AOL France	**Stéphane Treppoz**	Président Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Croissance	Dépendant d'une maison mère	Oui	53	66,40%	Oui
BETC	**Rémi Babinet**	Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Décroissance	Dépendant d'une maison mère	Oui	51	50,00%	Oui
Bouygues Télécom	**Gilles Pélisson**	Président Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Stagnation	Dépendant d'une maison mère	Oui	60	55%	Oui
Canon France	**Jean-Louis Grégoire**	Président Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Stagnation	Dépendant d'une maison mère	Oui	51	56,10%	Oui
Cartier	**Richard Lepeu**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Croissance	Dépendant d'une maison mère	Oui	49	54,30%	Oui
Chronopost	**Gilles Moutel**	Président Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Stagnation	Dépendant d'une maison mère	Oui	53	64,40%	Oui
Coriolis Télécom	**Pierre Bontemps**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Stagnation	Indépendant d'une maison mère	Oui	52	52,30%	Oui
Directours	**Michel-Yves Labbé**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Stagnation	Indépendant d'une maison mère	Oui	48	61,30%	Oui
Editions du Juris-Classeur	**Laurent Verney**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Stagnation	Dépendant d'une maison mère	Oui	69	58%	Non
Esprit	**Patrice Boydron**	Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Décroissance	Dépendant d'une maison mère	Oui	33	73,10%	Non
Fullsix	**Marco Tinelli**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Stagnation	Indépendant d'une maison mère	Oui	63	48%	Oui
INEO	**Guy Lacroix**	Président Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Croissance	Dépendant d'une maison mère	Non	39	57,00%	Oui
Le Monde	**Dominique Alduy**	Directrice Générale	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Stagnation	Indépendant d'une maison mère	Oui	40	81,00%	Oui
Mellita France	**Christophe le Bret**	Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Décroissance	Dépendant d'une maison mère	Non	34	50,00%	Non
Monoprix	**Denis Brunel**	Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Croissance	Dépendant d'une maison mère	Oui	38	69,40%	Non
Parfumeries Marionnaud	**Marcel Frydman**	Président Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Croissance	Indépendant d'une maison mère	Oui	62	58,90%	Oui
Psychologies Magazine	**Jean-Jacques Servan-Schreiber**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Croissance	Indépendant d'une maison mère	Oui	50	54,30%	Oui
Sélectour Voyages	**Philippe Demonchy**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Stagnation	Dépendant d'une maison mère	Non	35	69%	Non
Siemens Audiologie	**Francis Galère**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Croissance	Dépendant d'une maison mère	Non	59	44%	Oui
Smurfit Socar	**Luis Martinez**	Président Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Décroissance	Dépendant d'une maison mère	Oui	66	46,40%	Non
SNCF	**Guillaume Pépy**	Directeur Général	Plus de 500 millions d'euros	Plus de 20 ans	Stagnation	Indépendant d'une maison mère	Oui	60	62,60%	Non
Surcouf.com	**Pascal Griot**	Président Directeur Général	Moins de 500 millions d'euros	Moins de 20 ans	Croissance	Dépendant d'une maison mère	Oui	68	61%	Non

Dans la continuité de nos travaux, nous avons choisi de traiter trois questions faisant le lien entre les effets de contexte et les rôles des dirigeants :

- La taille du portefeuille de rôles est-elle liée à des effets de contexte ? Si oui, lesquels ?
- La prédominance des rôles de l'information dans l'étude de la fréquence est-elle liée à des effets de contexte ? Si oui, lesquels ?
- La dynamique des rôles est-elle liée aux effets de contexte ? Si oui, lesquels ?

Nous rappelons que notre étude des effets de contexte, à ce stade de notre recherche, reste succincte. Nos résultats n'indiquent que des tendances ou encore des pistes de recherches pour l'étude de l'impact des effets de contextes sur les rôles du dirigeant.

Les résultats que nous avons obtenus montrent que la taille du portefeuille de rôles est indépendante du contexte organisationnel. De même, la prédominance des rôles de l'information en termes de fréquence est indépendante du contexte organisationnel. En revanche, nous n'avons pu tirer aucune conclusion pour le lien entre la dynamique des rôles et les effets de contexte. Une taille élargie de l'échantillon permettrait peut-être d'apporter un éclairage sur ce point. Ainsi, les résultats évoqués auraient tendance (et nous prenons de grandes précautions pour affirmer cela) à montrer que les rôles du dirigeant seraient indépendants des effets de contexte. Les travaux de Hales et Tamangani vont dans ce sens. Globalement, nos résultats (et notre propre intuition) laissent croire que les dirigeants font tous la même chose. Il serait intéressant de poursuivre les recherches pour montrer de manière bien plus précise la présence ou l'absence de liens entre structures et rôles.

5- CONCLUSION

5-1 CONTRIBUTIONS

5-1-1 Contributions théoriques

La question de la dynamique du dirigeant au quotidien est analysée sous l'angle du concept de rôle. La proposition d'une définition du rôle constitue un apport pour observer et analyser le travail du dirigeant grâce à une unité homogène qui permet la comparaison des dirigeants entre eux. Parallèlement, nous avons construit une grille des rôles qui regroupe une grande

partie de la littérature managériale sur le travail du dirigeant. Notre mode de catégorisation, reprenant le classement des dix rôles de Mintzberg, a permis d'intégrer l'ensemble des rôles repérés dans la littérature ainsi les rôles que nous avons observés. Enfin, les résultats de notre recherche nous ont amené à élaborer un modèle du dirigeant au quotidien. Ce modèle correspond à une réflexion sur le conditionnement des rôles. Il traduit le fait que les rôles s'inscrivent dans une logique en mouvement où les rôles de l'information sont un socle qui permet aux rôles du leadership de se déployer et où les rôles de la décision sont conditionnés par un ensemble de rôles interpersonnels. Ce modèle est une extrapolation faite à partir de nos données et nous avons imaginé, à partir de l'ensemble des vingt trois dirigeants observés, un schéma possible de la dynamique du dirigeant au quotidien.

5-1-2 Contributions méthodologiques

Nous avons construit un protocole méthodologique permettant de passer de la constatation d'un ensemble de rôles à une dynamique des rôles du dirigeant au quotidien. Ce protocole en soi est une proposition méthodologique sur laquelle se sont greffées les analyses des portefeuilles de rôles, des fréquences, des enchaînements et des taux de liaison. Alors que les deux premières analyses sont statiques car descriptives, les deux dernières analyses sont dynamiques car explicatives. De la description d'une journée de dirigeant à l'analyse de son compte rendu, nous avons élaboré une méthodologie artisanale dont l'objectif se résume finalement dans le fait de vouloir décortiquer la réalité afin de capter une logique de l'action.

5-1-3 Apports managériaux

La notion de rôle est non seulement un concept dont la définition a une portée théorique intéressante mais aussi un apport managérial. En effet, le métier de dirigeant s'apprend le plus souvent par l'observation d'autres dirigeants ou par l'expérience personnelle. Cette expérience conduit le dirigeant à développer un nombre limité de principes conscients de management mais aussi de nombreux réflexes quasi inconscients. La recherche sur le rôle permet de conceptualiser et prendre conscience de ces réflexes. De plus, si le dirigeant peut analyser l'impact de ses actes sur l'organisation et chercher à identifier et résoudre les problèmes, il analyse en revanche que très rarement ses rôles. Plus précisément, il est capable, tout l'a montré Mintzberg, de dire « je planifie » ou « je fais de la stratégie » mais il est plus rare qu'il prenne conscience des niveaux de rôles inférieurs opérationnels et ancrés dans

l'action. Enfin, les formations pour les dirigeants sur les rôles sont rares. En général, elles portent plutôt sur la compréhension de l'environnement, l'apprentissage d'outils d'analyse pour résoudre les problèmes, moins fréquemment sur les méthodes de négociation. Aucune formation managériale ne porte sur le leadership ou sur les processus de décision car ces deux notions portent elles des éléments liés à la personnalité. Or, en donnant une cartographie précise pour un dirigeant, de ses rôles en termes de portefeuilles, fréquences et enchaînements, il serait peut-être possible de voir apparaître des « principes de management ». Une segmentation bien plus précise des rôles pourrait aider le dirigeant à se positionner et collecter davantage de données pour obtenir une certaine profondeur de la segmentation. Dans l'état actuel des choses, une opérationnalisation demanderait des compléments de recherches.

5-2 LIMITES DE LA RECHERCHE

La première limite porte sur la démarche d'échantillonnage. Nous avons sélectionné des dirigeants dans des entreprises très différentes, aux contextes différents. De même, les journées observées sont hétérogènes tant par le temps d'observation que par les évènements managériaux listés tout au long de la journée. Ceci vient limiter la validité de certains résultats pour lesquels il aurait été intéressant de corréler des variables organisationnelles précises pour intégrer les contextes dans notre analyse. La deuxième limite est liée à la méthodologie et tout simplement à la lourdeur de la démarche, coûteuse non seulement en temps mais aussi pour les difficultés qu'elle soulève. Une dernière limite consiste à analyser le travail du dirigeant en termes de rôles. Ce choix contient en soi des limites. En effet, le rôle réduit, découpe la réalité en occultant un ensemble de données dont la portée serait tout autant intéressante. Par exemple, les données recueillies pendant les journées d'observation des dirigeants contiennent une quantité d'informations en dehors du cadre du rôle et qui viennent donner une dimension supplémentaire à la compréhension de l'action managériale.

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, F. et alii (2003). *Analyse de représentations et de discours*. In. Thiétart R. A., *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, 2003, 2ème édition.

Armstrong, P. (1986). « Management control strategies and inter-professional competition : the cases of accountancy and personnel management ». Cité dans Knights, D. et Willmott, H. (Eds), *Managing the labor process*, Aldershot : Gower, p. 19-43.
Barabel, M. (1999). *Activités managériales, Caractéristiques et Performances des PDG des grandes entreprises*. Thèse soutenue à l'université Paris IX Dauphine, Janvier 1999.
Barnard, C. I. (1938, éd. 1968), *The Functions of the Executive*. Harvard Business Press. MA.

Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1994). « Linking organizational context and managerial action : the dimensions of quality management». *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 91-112.
Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology and organizational behavior. New-York : Harper.
Biddle, B. J. (1979). *Role Theory : Expectations, Identities and Behaviors*. New-York : Academic.
Carlson, S. (1951, éd. 1991). *Executive Behavior*. Strombergs, Stockholm. Réédition : Acta Universitatis Upsaliensis.
Chimezie, A. B. et Osigweh, YG. (1989), « Concept fallibility in organizational science », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, p. 579-594.
Cicourel, A. V. (1972). «The acquisition of social Structure : Towards a developmental sociology of language and meaning». In : Cicourel, A. V. (ed.), *Cognitive Sociology*, 1973, Penguin, Harmondsworth, UK.
Drucker-Godard, C., Cas, S. et Grenier, C. (2003). « Validité et Fiabilité de la recherche ». In Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003, 2ème édition.
Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris, PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui.
Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*, Paris. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale.
Follett, M., P. (1924). *Creative Experience*. New-York, Longmans, Green.
Giddens, A. (1987). *The Constitution of Society*. Cambridge : Polity Press.
Gioia D. A., et Pitre, E. P. (1990). « Multiparadigm perspectives on theory building », *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 584-602.
Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, New-York, Adline de Gruyter.
Hales, C. (1986). «What managers do ? A critical review of the evidence ». *Journal of Management Studies*, 23 : 1, January 1986.
Hales, C. et Tamangani, Z. (1996). « An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' work activities », *Journal of Management Studies*, 33:6, Novembre 1996.
Handel, W. (1979). « Normative Expectations and the emergence of meaning as solutions to problems : Convergence of structural and interactionist views ». *American Journal of Sociology*, 84, p. 855-81.
Heiss, J. (1981). « Social Roles ». In Rosenberg M., Turner, R. H. (eds.). *Social Psychology : Sociological Perspectives*. Basic Books, New-York, p. 94-129.
Hemphill, J. K. (1959). « Job Descriptions for Executives », *Harvard Business Review*, 37(3), p. 55-67.
Hlady-Rispal, M. (2000). « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas ». *Revue Française de Gestion*, Janv.-Fév. 2000, p. 61-70.
Kanter, R. (1989). « The new managerial work ». *Harvard business Review*. Novembre-Décembre, p. 85-92.
Kotter, J. P. (1982). *The General Manager*. New-York, Free Press.

Laroche, H. (2000). « Le « métier » de dirigeant ». *Echos de la recherche, ESCP-EAP*, Juin 2000.
Laroche, H. (1998). *Repenser la stratégie*. Paris, Vital Roux.
Laroche, H. (2001), « Le manager en action : les jugements et l'attention ». Cité dans Desmeuraux, P., Machesnay, M. et F. Palpacuer (éds.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VII, Paris EMS, 2001.

Martinko, M. J. et Gardner, W. L. (1985). « Beyond structured observation : methodological issues and new directions ». *Academy of Management Review*, 10, p. 676-95.
Martinko, M. J. et Gardner, W. L. (1990). « Structured observation of managerial work : a replication and synthesis ». *Journal of Management Studies*, 27 : 3.
Miles, A. M. et Huberman, M. B. (1991), *Analyse de données qualitatives*, Ed. de Boeck Université.
Mintzberg, H. (1973, Trad. Fr. 1984). *Le manager au quotidien*. *Les dix rôles du cadre*. Les éditions d'organisation.
Mintzberg, H. (1975). « The manager's job : folklore and fact ». *Harvard Business Review*, 53(4), p. 49-61.
Mintzberg, H.,(1979). *The Structuring of organizations*, Prentice Hall, N.J.
Mintzberg, H. (1989, 5ème éd. 2002). *Le management, Voyage au centre des organisations*. Les Editions d'Organisations.
Mintzberg, H. (1996). « Une journée avec un dirigeant ». *Revue Française de Gestion*. Nov-Déc 1996, p.106-114.
Moss Kanter, R. (1988). *Men and Women of the Corporation*, New-York : Basic Books.
Pentland, B. P. (1999). « Building process theory with narrative : from description to explanation », *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, p.711-724.
Romelaer, P. (1996). « Rôles des cadres dirigeants et styles de direction générale ». *Revue française de gestion*.
Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London. Mac Millan. Mc Graw Hill, Maidenhead.
Stewart, R. (1989). « Studies of Managerial jobs and behaviour : the ways forward », *Journal of Management Studies*, 26:1, January 1989, p.1-10.
Stewart, R., Fondas, J. (1994). « Enactment in managerial jobs : a role analysis ». *Journal of Management Studies*, 31:1, January 1994.
Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research, grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA : Sage.
Taylor, F. W. (1911). *The principles of Scientific Management*. New-York, Harper & Brothers.
Thiétart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 2003, 2ème édition.
Torset, C. (2003). *La décentralisation de la réflexion stratégique*. Thèse soutenue à l'Université Paris IX Dauphine en Janvier 2003.
Tsoukas, H. (1989), « The validity of idiographic research explanations ». *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p.551-561.
Turner, R. H. (1978). « The Role and the Person ». *American Journal of Sociology*. 84, p. 1-23.
Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et Recherches en gestion*, Paris, Economica.
Willmott, H. (1987). « Images and Ideals of managerial work : a critical examination of conceptual and empirical accounts ». *Journal of Management Studies*, 21, 3, p. 344-68.

ANNEXES

Annexe I : L'échantillon des dirigeants observés

Entreprises	Dirigeants	Statut
Amrop Hommes et Entreprises	Jean-Claude Meunier	Président Directeur Général
AOL France	Stéphane Treppoz	Président Directeur Général
BETC	Rémi Babinet	Directeur Général
Bouygues Télécom	Gilles Pélisson	Président Directeur Général
Canon France	Jean-Louis Grégoire	Président Directeur Général
Cartier	Richard Lepeu	Président Directeur Général
Chronopost	Gilles Moutel	Président Directeur Général
Coriolis Télécom	Pierre Bontemps	Président Directeur Général
Cyrus Conseil	Stephan Chenderoff	Associé
Directours	Michel-Yves Labbé	Président Directeur Général
Editions du Juris-Classeur	Laurent Verney	Président Directeur Général
Esprit	Patrice Boydron	Directeur Général
Fullsix	Marco Tinelli	Président Directeur Général
INEO	Guy Lacroix	Président Directeur Général
Le Monde	Dominique Alduy	Directrice Générale
Mellita France	Christophe le Bret	Directeur Général
Monoprix	Denis Brunel*	Directeur Général
Parfumeries Marionnaud	Marcel Frydman	Président Directeur Général
Psychologies Magazine	Jean-Jacques Servan-Schreiber	Président Directeur Général
Sélectour Voyages	Philippe Demonchy	Président Directeur Général
Siemens Audiologie	Francis Galère	Président Directeur Général
Smurfit Socar	Luis Martinez	Président Directeur Général
SNCF	Guillaume Pépy	Directeur Général
Surcouf.com	Pascal Griot	Président Directeur Général

* Monsieur Brunel a été remplacé par Monsieur Sendowski depuis 2002

Annexe II : Le récapitulatif des cas analysés

Entreprise	Dirigeant	Statut	Secteur d'activité	Informations complémentaires	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectif
Amrop Hommes et Entreprises	**Jean-Claude Meunier**	Président Directeur Général	Chasseur de têtes		16	30
AOL France	**Stéphane Treppoz**	Président Directeur Général	Médias	Filiale de AOL Time Warner	*Non communiqué*	330
BETC	**Rémi Babinet**	Directeur Général	Communication	Filiale du groupe Euro RSCG	350	100
Bouygues Télécom	**Gilles Pélisson**	Président Directeur Général	Télécommunications	Filiale du groupe Bouygues	2800	7000
Canon France	**Jean-Louis Grégoire**	Président Directeur Général	Informatique - Télécommunications	Filiale du groupe Canon Inc.	1200	2500
Cartier	**Richard Lepeu**	Président Directeur Général	Maroquinerie - Joaillerie	Filiale du groupe Richemont	250	400
Chronopost	**Gilles Moutel**	Président Directeur Général	Transports	Filiale de La Poste	700	4500
Coriolis Télécom	**Pierre Bontemps**	Président Directeur Général	Télécommunications		350	400
Cyrus Conseil	**Stephan Chenderoff**	Associé	Gestion de patrimoine		10	50
Directours	**Michel-Yves Labbé**	Président Directeur Général	Tourisme		*Non communiqué*	50
Editions du Juris-Classeur	**Laurent Verney**	Président Directeur Général	Edition	Filiale du groupe Reed Elsevier	80	400
Esprit	**Patrice Boydron**	Directeur Général	Habillement	Filiale du groupe Esprit Corp.	40	100
Fullsix	**Marco Tinelli**	Président Directeur Général	Communication		20	180
INEO	**Guy Lacroix**	Président Directeur Général	Matériel Electrique	Filiale de Suez	1500	15000
Le Monde	**Dominique Alduy**	Directrice Générale	Presse		400	*Non communiqué*
Mellita France	**Christophe le Bret**	Directeur Général	Papier - Carton	Filiale du groupe Mellita	155	200
Monoprix	**Denis Brunel**	Directeur Général	Distribution	Filiale du Groupe Galeries Layette	3600	17600
Parfumeries Marionnaud	**Marcel Frydman**	Président Directeur Général	Distribution		1000	6500
Psychologies Magazine	**Jean-Jacques Servan-Schreiber**	Président Directeur Général	Presse		20	100
Sélectour Voyages	**Philippe Demonchy**	Président Directeur Général	Tourisme		1500	*Non communiqué*

Siemens Audiologie	**Francis Galère**	Président Directeur Général	Plastiques - Chimie	Filiale du groupe Siemens	70	150
Smurfit Socar	**Luis Martinez**	Président Directeur Général	Carton - Emballage	Filiale du groupe Smurfit	600	2700
SNCF	**Guillaume Pépy**	Directeur Général	Transports		21000	230000
Surcouf.com	**Pascal Griot**	Président Directeur Général	Distribution	Filiale du groupe Surcouf	*Non communiqué*	*Non communiqué*